

**RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E
ANTIRRACISMO: HÁ
ESTRATÉGIAS OU APENAS
DISCURSO?**

© Novembro de 2025, IRELGOV
Executado por:



editora.dialogos@irel.gov.com.br
www.irel.gov.com.br

Apoio:



Novembro de 2025

Foto de capa: Mulher executiva negra usando um dispositivo eletrônico

ISBN nº 978-65-994998-6-9



Este relatório foi elaborado e publicado em conformidade com os princípios de independência intelectual do IRELGOV. As análises e recomendações apresentadas são de inteira responsabilidade do autor, não refletindo, necessariamente, as opiniões ou posições do IRELGOV ou de seus financiadores. A reprodução, total ou parcial, deste conteúdo é permitida desde que acompanhada de devida menção ao IRELGOV e ao autor.

Todas as imagens contidas na publicação foram extraídas do aplicativo Canva (www.canva.com).

Abertura

O IRELGOV tem como missão promover o desenvolvimento, a ética e a transparência na prática das Relações Governamentais no Brasil. Isso significa, também, refletir sobre as dinâmicas de poder que moldam quem tem voz, quem participa e quem é representado nos espaços de decisão pública.

Com este paper, buscamos contribuir para um debate urgente: o papel da agenda antirracista na atuação das áreas de Relações Governamentais. Mais do que reconhecer a importância do tema, é necessário compreender como ele se traduz — ou não — em estratégias concretas, estruturas institucionais e práticas de *advocacy* comprometidas com a equidade racial.

A pesquisa que apresentamos oferece uma análise inédita sobre o estágio dessa discussão no campo de RelGov e lança luz sobre um desafio coletivo: transformar o discurso em ação. Que este estudo inspire organizações, profissionais e gestores públicos a incorporar a perspectiva racial como um eixo estruturante das relações entre Estado, empresas e sociedade.

Promover a diversidade e a inclusão nas Relações Governamentais é fortalecer a própria democracia.

Patrícia Nepomuceno

Presidente do IRELGOV

Juliana Marra

Vice-presidente do IRELGOV

Lara Gurgel

Diretora-Executiva do IRELGOV

Mensagem dos Apoiadores



Historicamente, a agenda racial resiste às intempéries ideológicas de diferentes formas e, neste momento, passa por mais uma de suas turbulências. Após um breve período de abertura ao debate, uma nova retração é percebida e, agora, retratada com método e confiabilidade também nas Relações Governamentais. O estudo do IRELGOV amplia a compreensão sobre o papel das empresas na promoção da equidade e reforça a necessidade de estratégias mais estruturadas, éticas e consistentes. Para além de compreender o cenário, a Nexa acredita que é responsabilidade das empresas irem além: o compromisso com ações reais que integrem a perspectiva racial às práticas institucionais.

Ingrid Sampaio

Sócia Diretora da Nexa Políticas Públicas



A Fundação Tide Setubal acredita que a transformação das estruturas de poder passa pela ampliação do acesso de pessoas negras aos espaços de decisão. Por meio de iniciativas como o Programa de Lideranças Negras, buscamos fortalecer trajetórias, ampliar oportunidades e fomentar uma cultura institucional antirracista. Ao apoiar este estudo, reafirmamos nosso compromisso com a equidade racial também nas Relações Governamentais, reconhecendo que a representatividade precisa ser acompanhada de estratégia, estrutura e impacto.

Viviane Soranso

Coordenadora do Programa Lideranças Negras e Oportunidades de Acesso

Sumário

01

Sumário Executivo

02

Introdução

03

Metodologia e Referencial Teórico

04

Resultados

05

Ausência da pauta racial nas discussões de Relações Governamentais

06

“Nossa área reflete o nosso cenário político”: baixa presença de pessoas negras no setor

07

Conexão entre comunicação institucional e a lente racial

08

Ações pontuais, sem estrutura de médio e longo prazo

09

Ações pontuais, sem estrutura de médio e longo prazo

10

Boas Práticas

11

Matriz de risco de equidade racial para relações governamentais

12

Referências Bibliográficas

01 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente paper examina o grau de incorporação efetiva da agenda antirracista nas práticas de Relações Governamentais (RelGov) no Brasil, questionando se as iniciativas existentes representam compromissos estratégicos ou apenas manifestações discursivas. A análise parte da constatação de que, embora a pauta racial tenha ganhado destaque nas comunicações institucionais e nas políticas de diversidade das organizações, sua integração às estratégias de advocacy e de representação de interesses ainda é incipiente. O avanço das discussões sobre ESG e responsabilidade social corporativa impulsionou maior atenção às temáticas de inclusão e equidade, mas o recorte racial continua sendo o mais negligenciado — tanto nas agendas corporativas quanto nas políticas públicas de governança. No campo de RelGov, observa-se uma lacuna entre o discurso institucional e a prática efetiva de advocacy antirracista, evidenciada pela baixa presença de profissionais negros em posições estratégicas e pela ausência de pautas estruturadas sobre o tema junto ao Estado.

A pesquisa utilizou análise documental e entrevistas com profissionais e lideranças de Relações Governamentais para mapear percepções, iniciativas e barreiras relacionadas à pauta racial. Os resultados revelam que o predomínio ainda é do discurso sobre a prática: as ações antirracistas em RelGov concentram-se em campanhas institucionais e comunicações externas, raramente em estratégias políticas ou de engajamento junto ao poder público. Poucas organizações monitoram

resultados ou vinculam metas raciais às suas estratégias de representação institucional, e há uma sub-representação significativa de pessoas negras em cargos de liderança e de formulação estratégica. Mesmo empresas que possuem programas robustos de diversidade e inclusão ainda falham em incorporar a pauta racial em suas interlocuções com o governo, evidenciando uma desconexão entre diversidade interna e atuação externa.

Diante desse cenário, o paper propõe a criação de estruturas permanentes de advocacy antirracista, integradas à governança das áreas de Relações Governamentais. Recomenda-se a inclusão de metas raciais nos planos de engajamento institucional, maior transparência sobre representatividade em equipes e interlocutores, cooperação com movimentos sociais e instituições especializadas, formação continuada de profissionais para atuação antirracista e interseccional, e valorização de evidências e dados sobre desigualdades raciais na formulação de políticas públicas. O estudo conclui que a agenda antirracista em RelGov ainda não alcançou maturidade estratégica e que a superação desse desafio depende da transformação de compromissos públicos em políticas institucionais concretas, sustentadas por mecanismos de governança que garantam coerência entre discurso, prática e impacto social. A consolidação dessa pauta representa não apenas um imperativo ético, mas também um passo decisivo para fortalecer a legitimidade democrática e a credibilidade da atividade de Relações Governamentais no Brasil.

02 INTRODUÇÃO

A agenda de justiça racial ocupa, cada vez mais, um espaço central nos debates contemporâneos sobre políticas públicas e responsabilidade corporativa. No Brasil, embora o debate racial seja historicamente presente, essa pauta segue muitas vezes invisibilizada, naturalizando hierarquias sociais organizadas pelo racismo. As pessoas negras enfrentam desigualdades estruturais que se manifestam na precariedade do mercado de trabalho, acesso desigual à educação e condições de saúde desfavoráveis ([Gonzalez, 1982](#)).

Quando falamos do campo de Relações Governamentais, também falamos de um reflexo direto dessas desigualdades. Além da desvalorização financeira, há uma baixa representatividade de profissionais da área que se autodeclaram negros. Segundo a pesquisa “O perfil dos profissionais de relações governamentais” ([Pensar Rel Gov, 2023](#)), apenas 25,86% dos profissionais respondentes eram autodeclarados negros (pretos e pardos), o que ilustra como o campo ainda precisa avançar em ações afirmativas que incentivem o acesso à profissão.

Similar com o que acontece no mercado de trabalho como um todo, onde a hora trabalhada de uma pessoa branca vale 67,7% mais que a de trabalhadores pretos e pardos no campo de Relações Governamentais, profissionais negros em posições equivalentes a pessoas brancas ganham entre 15% e 30% a menos ([IBGE, 2024](#)). Além desse aspecto, a pesquisa referente ao perfil dos profissionais do

campo, destaca como a presença de pessoas negras estão majoritariamente concentradas em cargos de entrada, como trainee e estagiário, os mais diversos em termos étnicos.

Esse cenário evidencia que, apesar do avanço no debate público sobre diversidade e inclusão, onde 63% das organizações brasileiras aumentaram o apoio à agenda ([Pesquisa da Blend Edu, 2024](#)), ainda há uma distância significativa entre o discurso e a prática. No campo das Relações Governamentais, essa contradição se manifesta de maneira particular. Embora muitas empresas adotem narrativas em defesa da equidade racial e participem de iniciativas públicas sobre o tema, essas declarações nem sempre se traduzem em mudanças estruturais. As ações permanecem, em grande parte, restritas a iniciativas pontuais e ao discurso, sem promover transformações sistêmicas nas dinâmicas de poder, na distribuição de oportunidades e nos processos de decisão dentro das organizações.

Mas como incorporar ações antirracistas no dia a dia das relações governamentais? Além da diversidade de profissionais na área, é importante que as empresas e organizações estejam atentas a como suas estratégias impactam em especial a população negra, que haja desenho de matriz de riscos, que se produza dados desagregados de raça, que as propostas possam ter um olhar atento às interlocuções institucionais com o contato direto com a população

negra. Também é recomendável que as estratégias de engajamento considerem a inclusão de lideranças negras nos espaços de diálogo e formulação de políticas.

Este paper, busca investigar como as

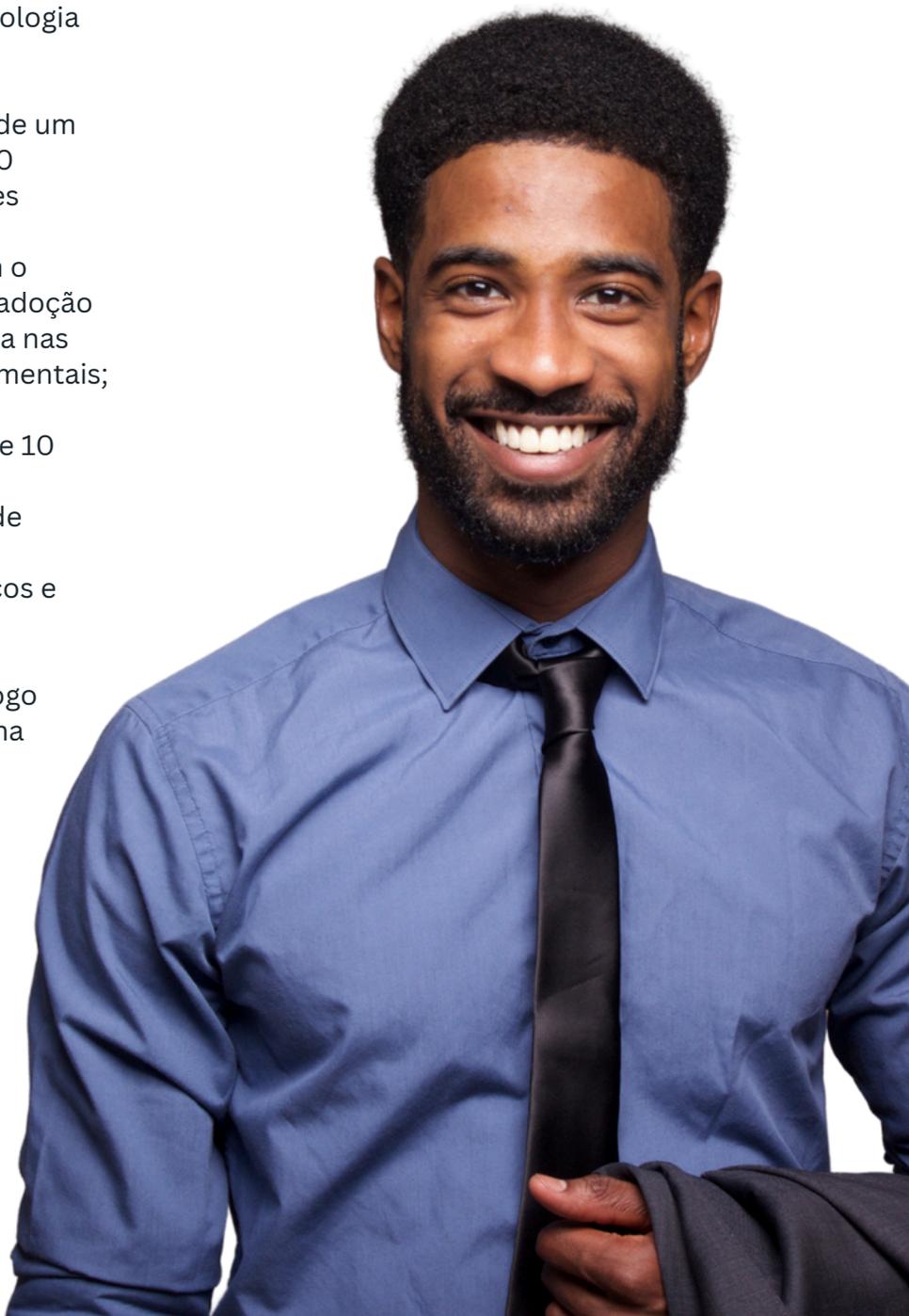
empresas têm atuado com a temática na área de Relações Governamentais e mapear boas práticas que possam ser reaproveitadas pelo ecossistema.

Boa leitura!

03 METODOLOGIA E REFERENCIAL TEÓRICO

Para isso, foi utilizada uma metodologia mista:

- Etapa quantitativa: aplicação de um formulário estruturado com 50 empresas de diferentes setores (energia, tecnologia, saúde, agronegócio e educação), com o objetivo de mapear o grau de adoção de uma abordagem antirracista nas práticas de Relações Governamentais;
- Etapa qualitativa: realização de 10 entrevistas com lideranças responsáveis por estratégias de Relações Governamentais, aprofundando desafios, avanços e percepções;
- Investigação do papel do diálogo intersetorial na formulação e na efetividade de estratégias antirracistas nas Relações Governamentais.



04 RESULTADOS

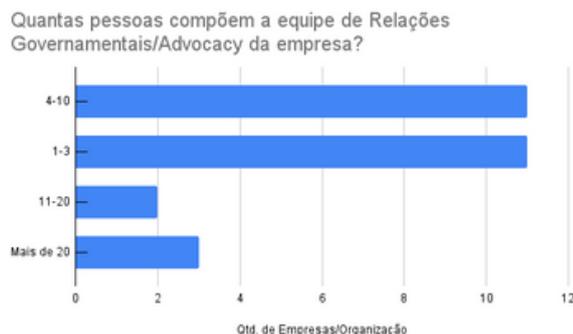
Com esse paper, nosso objetivo inicial era mapear pelo menos 50 empresas e organizações atuantes no Brasil. No entanto, o retorno efetivo alcançou 30 respondentes. Consideramos esse resultado dentro do esperado, uma vez que a pauta da equidade racial em RelGov envolve um grau elevado de sensibilidade institucional. Muitas organizações demonstraram cautela em participar, seja pelo receio de exposição pública de suas práticas, seja pela ausência de estruturas internas que sustentem um posicionamento claro sobre o tema.

3.1 Perfil dos Respondentes

Figura 1 - Perfil das Instituições Participantes



Figura 2 - Número de Pessoas nas Equipes de RelGov



O levantamento sobre o tamanho das equipes de Relações Governamentais/Advocacy mostra que a maior parte das organizações possui estruturas enxutas. Entre as 30 respondentes, 11 empresas (36,7%) relataram ter equipes de 1 a 3 pessoas, e o mesmo número (11 empresas, 36,7%) indicou possuir entre 4 e 10 integrantes. Apenas 2 organizações (6,6%) contam com equipes intermediárias, entre 11 e 20 profissionais, enquanto 3 organizações (10%) afirmaram ter times mais robustos, com mais de 20 integrantes.

3.2 Do formulário de empresas e organizações

Nos últimos anos, a agenda ESG (ambiental, social e governança) tem ganhado força e visibilidade expressiva no mercado financeiro. O termo, que fundamenta as bases do investimento em sustentabilidade, foi criado em 2004, em uma publicação do Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e instituições financeiras de nove países. Em 2020, segundo relatório da PWC, as projeções indicavam que até 2025, 57% dos ativos na Europa estariam considerando critérios ESG.

Hoje, em um novo contexto geopolítico internacional marcado por acentuada instabilidade política e por narrativas de resistência à pauta da sustentabilidade, os números da pesquisa ainda não foram atualizados. Mas à medida que as mudanças do clima mostram efeitos mais visíveis, impactando a economia de

diversos países, a discussão pública sobre desigualdades sociais e a urgência de modelos que respeitem o clima e o meio ambiente, tem ganhado novas roupagens.

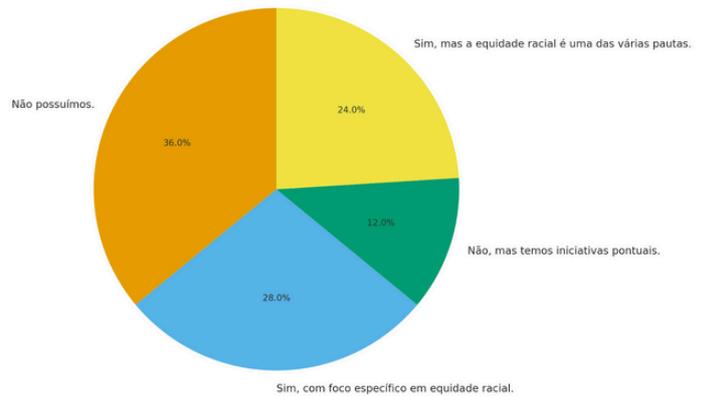
Embora o tema seja mais discutido, não quer dizer que isso represente ações diretas em mudanças sistêmicas na sociedade. Nesse ponto, em consonância com esse contexto, termos como “*greenwashing*” (quando empresas se utilizam da pauta ambiental sem efetivamente implementarem as mudanças e práticas sustentáveis necessárias) e “*blackwashing*” (quando empresas se utilizam da pauta racial, especialmente a representatividade negra, sem efetivamente promover a inclusão, equidade e mudanças estruturais em sua cultura e processos internos) começaram a ganhar força. Isso porque essas organizações passaram a se utilizar desses termos apenas para estratégias institucionais de marca e não como relevantes para a estratégia de seu negócio.

O aumento da discussão sobre esses temas, contudo, não tem se traduzido em ações diretas que garantam mudanças sistêmicas na sociedade. O problema central é que essas organizações têm se apropriado desses temas meramente como estratégias institucionais de marca, e não como imperativos cruciais para a estratégia de seu negócio.

Portanto, a escolha de direcionar esta pesquisa à área de Relações Governamentais justifica-se pela necessidade de mensurar o impacto desse contexto no campo e avaliar a forma como o setor tem se posicionado diante das demandas do mercado.

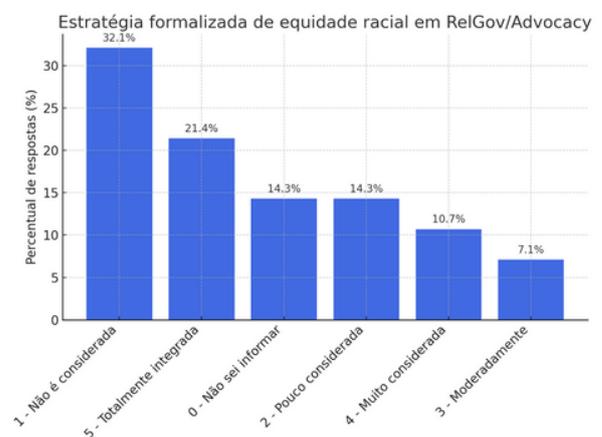
Figura 3 - Existência de Áreas ou Comitês de DE&I

Existência de áreas/comitês formais de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I)



Entre as organizações respondentes, 36% afirmaram não possuir nenhuma estrutura formal de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), o que demonstra que a pauta ainda não ocupa espaço consolidado em muitas agendas institucionais. Por outro lado, a segunda maior amostra é mais positiva apontando que 28% das organizações possuem áreas ou comitês com foco específico em equidade racial. Já 24% afirmaram que a equidade racial está contemplada como uma das várias pautas dentro de estruturas de DE&I mais amplas, enquanto 12% relataram contar apenas com iniciativas pontuais, sem formalização ou governança clara.

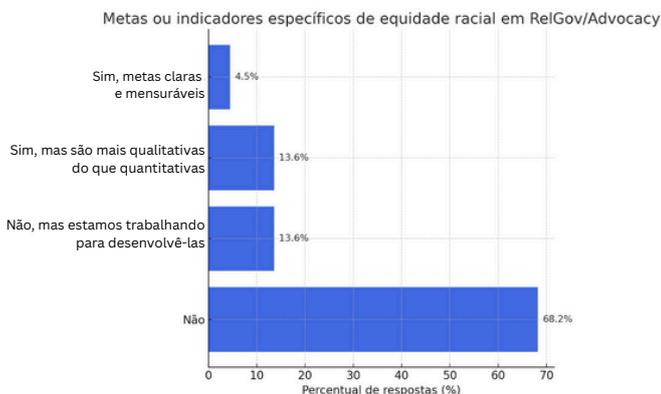
Figura 3 - Existência de Estratégias de Equidade Racial em RelGov/Advocacy



Dentre as empresas que possuem estratégia formalizada para equidade racial, a maior parte das organizações (32,1%) afirmou que a pauta não é considerada dentro das Relações Governamentais especificamente, enquanto apenas 21,4% indicaram que ela está totalmente integrada. Outros 14,3% responderam que a equidade racial é pouco considerada, e a mesma proporção declarou não saber informar. Apenas 10,7% consideram o tema muito presente, e 7,1% avaliaram como integração moderada. Na prática, poucas empresas realmente priorizam a temática racial na sua agenda de RelGov, informando que esse é um tema que pode ser facilmente secundarizado ou retirado da agenda.

Quando a equidade racial aparece nas estratégias de RelGov, a manifestação mais frequente ocorre na participação em fóruns e grupos de trabalho intersetoriais (16%), seguida de advocacy junto a parlamentares e órgãos públicos (16%) e do desenvolvimento de projetos sociais e de impacto (12%). Na parte qualitativa da pesquisa, próxima sessão do paper, veremos algumas das iniciativas mais focadas no tema.

Figura 3 - Existência de Metas e Indicadores de Equidade Racial em RelGov/Advocacy



Um fator importante para entender o impacto do tema em cada organização, é que a ampla maioria das organizações (68,2%) declarou não possuir nenhum tipo de métrica relacionada a equidade racial na agenda de RelGov. Uma parcela

menor (13,6%) afirmou estar trabalhando para desenvolvê-las, enquanto proporção semelhante (13,6%) indicou possuir indicadores, mas de caráter mais qualitativo do que quantitativo. Apenas 4,5% das empresas relataram ter metas claras e mensuráveis.

Um fator importante para entender o impacto do tema em cada organização, é que a ampla maioria das organizações (68,2%) declarou não possuir nenhum tipo de métrica relacionada a equidade racial na agenda de RelGov. Uma parcela menor (13,6%) afirmou estar trabalhando para desenvolvê-las, enquanto proporção semelhante (13,6%) indicou possuir indicadores, mas de caráter mais qualitativo do que quantitativo. Apenas 4,5% das empresas relataram ter metas claras e mensuráveis.

A falta de métricas representa uma fragilidade no monitoramento e avaliação das ações, uma vez que sem responsabilização de atores, não há mecanismos de accountability. Quando as organizações escolhem pela não aplicação de indicadores na temática, também se perde a aposta de longo prazo da gestão. Muitas vezes, essa ausência de indicadores abre espaço para que ações pontuais ganhem protagonismo em detrimento de programas mais completos.

É também dentro dessa configuração, que se faz necessário reconhecer que a presença de pessoas negras nas organizações não pode ser confundida com a efetiva incorporação da pauta racial. Não é porque um profissional é negro que ele deve, automaticamente, assumir o papel de especialista em diversidade ou ser responsável por conduzir discussões sobre equidade racial. Essa expectativa, conhecida como “tokenismo”, sobrecarrega esses profissionais, restringindo sua atuação e se distanciando de uma mudança concreta no campo corporativo.

3.3 Das Entrevistas

A etapa qualitativa da pesquisa foi composta por oito entrevistas em profundidade, realizadas ao longo de três meses. Cada conversa teve, em média, 40 minutos de duração, sendo que algumas se estenderam por até uma hora, dada a riqueza das experiências relatadas. Do conjunto de participantes, seis são lideranças atuantes em departamentos de Relações Governamentais de empresas privadas de diferentes setores (tecnologia, bens de consumo, financeiro, consultoria) e duas lideranças atuam de

forma autônoma em organizações sem fins lucrativos ou em iniciativas próprias ligadas ao campo.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, o que possibilitou abordar temas comuns como institucionalização da pauta racial, apoio da liderança, estratégias intersetoriais e impacto do contexto anti-ESG mais recente; ao mesmo tempo em que abriram-se espaços para que cada pessoa entrevistada compartilhasse experiências próprias, desafios do setor e exemplos de boas práticas.



05 AUSÊNCIA DA PAUTA RACIAL NAS DISCUSSÕES DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

As entrevistas evidenciam que a pauta racial raramente aparece como prioridade nas estratégias de Relações Governamentais. Em geral, a equidade racial é mencionada de forma periférica, vinculada a agendas de diversidade e inclusão conduzidas por áreas de Recursos Humanos ou ESG. Alguns entrevistados relataram que, mesmo em empresas que contam com programas estruturados de diversidade, a área de RelGov não incorpora a lente racial em seu planejamento. A equidade racial surge apenas em situações específicas, como engajamentos com órgãos governamentais voltados a direitos humanos ou na resposta a riscos reputacionais, não figurando como eixo estratégico.

Essa análise dialoga com a etapa quantitativa da pesquisa, que mostrou que mais de 30% das organizações reconhecem que a equidade racial simplesmente não se manifesta em suas práticas de advocacy ou relações governamentais. O que demonstra um paradoxo: as empresas consideram que a equidade racial se baseia apenas na presença de pessoas negras, e não alinham decisões de negócio com o impacto de suas ações nessa mesma população.

As entrevistas com lideranças do setor revelaram uma perspectiva consistente sobre a ausência de uma estratégia formal. Por exemplo, um(a) líder de bens de consumo admitiu: 'Não temos nenhuma estratégia de relações governamentais com recorte racial, tudo que fazemos nesse campo ainda está no

guarda-chuva de diversidade de RH.'

De forma similar, a prioridade marginal do tema foi observada por um(a) líder de tecnologia: 'A equidade racial não aparece no dia a dia da área de RelGov. O trabalho é voltado para defender as pautas da empresa, e diversidade entra de forma marginal.'

Essa visão é reforçada por uma consultoria independente, que ressalta a natureza reativa da pauta: 'O tema só surge quando há algum tipo de crise ou pressão externa, mas não faz parte da estratégia permanente de advocacy.'





06 “NOSSA ÁREA REFLETE O NOSSO CENÁRIO POLÍTICO”: BAIXA PRESENÇA DE PESSOAS NEGRAS NO SETOR

Um consenso entre as pessoas entrevistadas foi a constatação de que a área de Relações Governamentais reflete a desigualdade estrutural da política brasileira. Assim como o sistema político nacional é majoritariamente composto por homens brancos em posições de poder, as lideranças de RelGov seguem o mesmo padrão. Vários entrevistados relataram a dificuldade em nomear diretores ou executivos negros no setor, e apontaram que essa baixa representatividade limita a capacidade de transformar a pauta racial em prioridade de incidência. A percepção é que o campo só conseguirá avançar de forma significativa quando houver maior diversidade entre os próprios quadros políticos e empresariais, criando referências que quebrem o ciclo de exclusão atual. Inclusive, esse é um ponto muito presente nas entrevistas, onde foi sinalizado que a figura central de algumas lideranças comprometidas a nível pessoal com a pauta era o que efetivamente fazia com que as discussões sobre a agenda racial conseguissem

ganhar alguma relevância interna nas equipes.

- “A gente não conseguia nomear diretores negros na área. Ficou claro que era um problema estrutural.” (liderança de empresa privada – tecnologia);
- “Nossa área reflete o cenário político, que é formado majoritariamente por homens brancos mais velhos.” (liderança de empresa privada – tecnologia);
- “É muito raro ver lideranças negras no setor, e isso afeta diretamente a prioridade que o tema tem na agenda das empresas.” (liderança de empresa privada – financeiro);
- “Mesmo em programas de formação de líderes, a presença negra é residual, o que mostra a falta de pipeline para cargos estratégicos.” (liderança de empresa privada – bens de consumo).

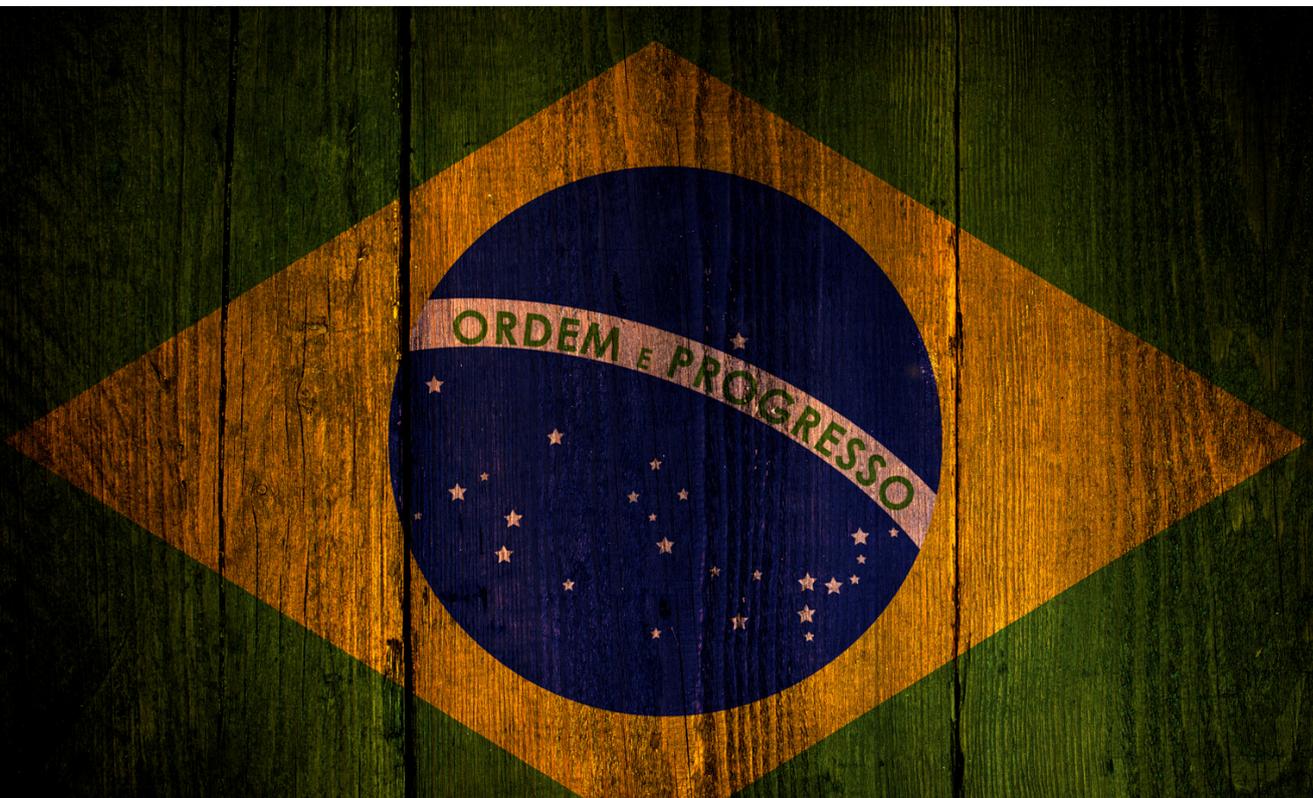
07 CONEXÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E A LENTE RACIAL

Em algumas entrevistas, a comunicação institucional foi mencionada como um dos espaços em que a pauta racial aparece com maior frequência. Isso inclui campanhas em datas específicas, presença em redes sociais e produção de eventos em datas voltadas para a diversidade. Ainda que essas ações tenham valor simbólico e ampliem a visibilidade do tema, as pessoas entrevistadas reconheceram que elas não se conectam de forma orgânica com as estratégias de RelGov. Trata-se de manifestações que reforçam a imagem institucional, mas que raramente são traduzidas em compromissos na articulação política. Essa desconexão contribui para que a equidade racial permaneça restrita à dimensão comunicacional, com baixo potencial de gerar mudanças estruturais se não for acompanhada de metas, indicadores e incidência concreta.

- “Utilizamos redes sociais como

Instagram, opinamos em podcasts, escrevemos matérias e apoiamos ações que contemplem a pauta.” (liderança autônoma – organização sem fins lucrativos);

- “A maior parte das nossas iniciativas são campanhas institucionais e eventos em datas específicas.” (liderança de empresa privada – consultoria);
- “A gente apoia formações, paga parte de cursos e divulga ações em nossos canais, mas isso não se conecta de forma estruturada à atuação de RelGov.” (liderança de empresa privada – financeiro);
- “Há muitos conteúdos internos e externos sobre diversidade, mas eles ficam restritos à área de comunicação.” (liderança de empresa privada – bens de consumo).



08 AÇÕES PONTUAIS, SEM ESTRUTURA DE MÉDIO E LONGO PRAZO

Outro aspecto recorrente foi a percepção de que muitas iniciativas corporativas ligadas à equidade racial carecem de continuidade e de estrutura de médio e longo prazo. Foram relatados programas de contratação afirmativa, projetos sociais em comunidades e atividades de engajamento com lideranças negras, mas vários desses exemplos sofreram cortes ou descontinuidade em razão de mudanças de orçamento ou de gestão. Essa fragilidade é explicada, em parte, pela falta de métricas e accountability: sem metas claras e acompanhamento, a pauta torna-se vulnerável a ser secundarizada diante de outras prioridades institucionais. Na prática, isso faz com que muitas iniciativas se limitem ao curto prazo, funcionando como respostas pontuais a pressões externas, em vez de constituírem uma estratégia consolidada de RelGov.

- “A gente deu uma recuada nos temas de diversidade e inclusão como um todo depois das mudanças de política, e só retomamos meses depois.” (liderança de empresa privada – tecnologia);
- “O problema é que a pauta não tem metas nem indicadores, então depende muito da boa vontade do momento.” (liderança de empresa privada – financeiro);
- “Existem projetos sociais e programas de contratação, mas a falta de estrutura de médio prazo faz com que eles se percam na estratégia da empresa.” (liderança de empresa privada – bens de consumo);

- “O que acontece é que a pauta acaba dependendo de quem está liderando, e se essa pessoa sai, a ação morre junto.” (liderança autônoma – consultoria independente)



09 AGENDA INTERNACIONAL E CONTEXTO POLÍTICO

Por fim, as entrevistas revelam que o contexto político internacional e o avanço do movimento anti-ESG têm impactado as estratégias locais. Em especial, organizações com forte ligação a matrizes estrangeiras relataram que mudanças de posicionamento político nos Estados Unidos (como a pressão de acionistas contrários a políticas de diversidade) resultaram em cortes orçamentários e retração em iniciativas de inclusão. Algumas empresas mantiveram compromissos regionais e adaptaram suas ações, mas outras optaram por silenciar ou desacelerar suas agendas. Essa influência reforça a percepção de que a pauta racial em RelGov é altamente sensível ao ambiente político e reputacional, e que sua sustentabilidade depende de institucionalização robusta, capaz de resistir a pressões conjunturais.

- “A gente teve um corte de orçamento. No passado era muito maior, mas
- depois de todas as mudanças de política, especialmente nos Estados Unidos, o recurso foi reduzido.” (liderança de empresa privada – tecnologia);
- “Há empresas que silenciaram ou reduziram o ritmo das ações de diversidade com medo da repercussão política.” (liderança de empresa privada – financeiro);
- “Mesmo com pressão contrária, algumas organizações mantiveram ou ampliaram seus compromissos regionais, principalmente para preservar a reputação.” (liderança de empresa privada – bens de consumo);
- “Esse é um tema altamente sensível ao ambiente político, o que mostra como a institucionalização é necessária para resistir a retrocessos.” (liderança autônoma – organização sem fins lucrativos).



10 BOAS PRÁTICAS

A construção desta matriz de boas práticas e dos principais desafios encontrados tem como objetivo sistematizar aprendizados e evidências coletadas em entrevistas com lideranças do setor privado, a partir da análise de iniciativas voltadas à promoção da equidade racial nas áreas de Relações Governamentais.

A matriz está organizada em quatro eixos: 1) Compromisso da alta liderança, 2) Recrutamento e desenvolvimento de talentos, 3) Cultura organizacional e grupos de afinidade; 4) Atuação externa e estratégia de relgov antirracista e

5) Participação em articulações intersetoriais, a matriz busca oferecer um panorama das práticas existentes, bem como dos desafios estruturais que ainda limitam a consolidação de estratégias antirracistas no ambiente empresarial.

Mais do que um exercício de comparação, este mapeamento pretende inspirar reflexão e reverberação: estimular que outras empresas revisem suas políticas internas, fortaleçam mecanismos de governança e ampliem a presença da agenda racial em seus espaços de decisão e incidência pública.

Tabela 1 - Boas Práticas para Promoção da Equidade Racial em RelGov - Eixo 1: Compromisso da Alta Liderança

Pilar Estratégico	Exemplos de Boas Práticas	Desafios apresentados
Compromisso da alta liderança	<p>1. Envolvimento da Liderança: As entrevistas evidenciam que a atuação de lideranças foi determinante para impulsionar políticas de diversidade racial, especialmente quando associada à consciência sobre a sub-representação de pessoas negras nas equipes. Em um dos casos, o ponto de inflexão ocorreu a partir do olhar crítico de um líder estrangeiro diante da baixa representatividade negra na liderança da empresa, mesmo sendo um país em que a maioria da população é negra. Em outro, destacou-se o papel de um CEO que, ao integrar o movimento MOVER, institucionalizou o compromisso com o desenvolvimento de lideranças negras.</p>	<p>- Engajamento limitado e dependente de perfis individuais: As entrevistas indicam que o envolvimento das lideranças nem sempre é efetivo. Em diversos casos, menciona-se a falta de “boa vontade” e disposição genuína para transformar o discurso em prática, o que simboliza a não continuidade de algumas ações.</p> <p>- Assimetria de sensibilização entre lideranças: Na mesma linha que o item anterior, algumas falas evidenciam que o engajamento é desigual entre áreas e gestores, variando conforme trajetórias pessoais ou exposição prévia ao tema racial, o que dificulta a consolidação de uma cultura institucional antirracista.</p>

<p>Compromisso da alta liderança</p>	<p>2. Governança e Responsabilização: Em uma das empresas, a pauta de diversidade é uma meta institucional atrelada ao bônus dos executivos, o que a torna uma prioridade de negócio. Em outras, as iniciativas foram impulsionadas e financiadas por líderes negros em posições de vice-presidência e diretoria, que conseguiam pautar a questão racial nas discussões. Também foi por influência dessas lideranças que, diante da pressão política externa anti ESG, mantiveram decisões importantes para a temática.</p> <p>3. Transparência e comunicação interna: Em uma das empresas, uma experiência negativa com uma denúncia de racismo resultou em demissão. Houve uma reunião aberta para falar sobre o caso, trazendo essa transparência para os colaboradores, e demonstrando comprometimento com a pauta. Explicou-se que a demissão foi baseada a partir do caso de racismo e lideranças negras se manifestaram sobre o assunto.</p> <p>4. Cultura de reconhecimento: O engajamento com diversidade é parte da cultura da empresa e o trabalho nos grupos de afinidade é reconhecido na avaliação de desempenho dos funcionários, indicando apoio institucionalizado.</p>	<p>- Resiliência institucional condicionada a compromissos estratégicos: A sustentabilidade das ações depende de metas e objetivos pactuados no nível estratégico, uma vez que mudanças conjunturais, especialmente as associadas à política externa ou a pressões reputacionais, podem fragilizar a agenda.</p>
---	---	---

Tabela 2 - Boas Práticas para Promoção da Equidade Racial em RelGov - Eixo 2: Programas de Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos

Pilar Estratégico	Exemplos de Boas Práticas	Desafios apresentados
<p>Programas de recrutamento e desenvolvimento de talentos</p>	<p>1. Ações Afirmativas: As entrevistas evidenciam esforços concretos para ampliar a presença de pessoas negras nos programas de entrada e progressão de carreira. Em um dos casos, o programa de trainee aboliu o inglês como critério eliminatório e</p>	<p>- Altas barreiras de entrada na área de Relações Governamentais: As entrevistas apontam que o setor exige qualificações específicas (como ensino superior, inglês e em alguns casos, mestrado).</p>

<p>Programas de recrutamento e desenvolvimento de talentos</p>	<p>adotou um processo seletivo às cegas, o que resultou em maior diversidade racial nas contratações. Outro exemplo refere-se a um programa de desenvolvimento de lideranças negras, voltado à preparação de coordenadores pretos e pardos para cargos de gerência. Apesar dos avanços, o programa sofreu interrupções, revelando inconstância institucional na priorização dessa pauta.</p> <p>2. Flexibilização de critérios acadêmicos: além da retirada de critérios como o inglês, citado anteriormente, em algumas iniciativas, foram incorporadas aulas de inglês e desenvolvimento de soft skills à jornada de estágio, reconhecendo as barreiras estruturais enfrentadas por jovens negros no acesso à formação complementar. Também foram mencionadas ações de mentoria conduzidas por lideranças negras com o objetivo de apoiar o crescimento profissional de novos talentos até posições de diretoria, nesse objetivo de cobrir lacunas de qualificação técnica.</p> <p>3. Metas e diretrizes institucionais: Algumas empresas estabeleceram metas globais para ampliar a presença de pessoas pretas em seus quadros de funcionários, associando o tema à política de diversidade corporativa.</p>	<p>- Desigualdade de acesso à formação internacional: A ausência de políticas corporativas de apoio à capacitação limita a competitividade de profissionais negros em processos seletivos, sobretudo em contextos que valorizam experiências no exterior ou intercâmbios.</p> <p>- Inconstância de programas afirmativos: Algumas iniciativas de formação e recrutamento foram interrompidas ou não se tornaram permanentes, o que fragiliza o impacto de longo prazo e dificulta a consolidação de políticas institucionais de inclusão racial.</p>
---	---	--

Tabela 3 - Boas Práticas para Promoção da Equidade Racial em RelGov - Eixo 3: Cultura Organizacional e Grupos de Afinidade

Pilar Estratégico	Exemplos de Boas Práticas	Desafios apresentados
<p>Cultura organizacional e grupos de afinidade</p>	<p>1. A importância de Grupos de Afinidade: De maneira recorrente nas entrevistas, surgia a presença de grupos de afinidade de colaboradores negros, voltados ao acolhimento, mentoria e discussão sobre temas que afetam diretamente pessoas negras. Em um</p>	<p>-Dependência de lideranças individuais: As entrevistas apontam que muitos grupos de afinidade permanecem dependentes da atuação voluntária e do engajamento de lideranças negras específicas. Essa dependência, ilustra tanto o desafio de ter mais pessoas negras em</p>



<p>Cultura organizacional e grupos de afinidade</p>	<p>dos casos, o grupo foi responsável por impulsionar a criação de um fundo de R\$ 17 milhões destinado a pautas sociais e raciais, demonstrando capacidade de influência interna e institucional.</p> <p>2. Fomento a iniciativas voluntárias: Iniciativas como o "Black Founders Fund", que é um fundo específico para fomentar startups fundadas ou lideradas por pessoas negras, mostram um compromisso que vai além da cultura organizacional e impacta o ecossistema. Em empresas globais, é interessante notar como a pauta de equidade racial vem dentro de uma guarda chuva maior de diversidade, que encoraja a formação de grupos e comunidades voluntárias que promovem suas próprias agendas. Em apenas um caso, um desses grupos conta com orçamento anual e autonomia para desenvolvimento de ações que se reportam a uma diretoria global de diversidade.</p> <p>3. Trocas entre as empresas: uma das iniciativas que surgiu de maneira voluntária dos participantes de grupos de afinidade, foi a de promover encontros entre lideranças desses grupos de diferentes empresas, favorecendo aprendizado coletivo e disseminação de boas práticas.</p> <p>4. O Coletivo Pretas e Pretos em RelGov: mais de uma vez, essa foi uma das únicas referências que surgiram nas entrevistas como grupo com foco em aprimorar e apoiar lideranças negras no setor. O coletivo, nasceu ainda em 2020, da constatação da baixíssima representatividade de diretores negros na área, com o objetivo de mapear e impulsionar esses profissionais.</p>	<p>cargos de liderança como dificulta a continuidade das ações quando há rotatividade de pessoas ou mudança nas prioridades da gestão.</p> <p>- Sobrecarga das lideranças negras: As pessoas que lideram os grupos de afinidade frequentemente acumulam a responsabilidade de conduzir o debate racial na empresa, sem o devido reconhecimento ou suporte institucional, o que gera desgaste e sentimento de isolamento.</p>
--	---	---

Tabela 4 - Boas Práticas para Promoção da Equidade Racial em RelGov - Eixo 4: Atuação Externa e Estratégia de RelGov Antirracista

Pilar Estratégico	Exemplos de Boas Práticas	Desafios apresentados
<p>Atuação externa e estratégia de relgov antirracista</p>	<p>1. Participação Institucional em Agendas Públicas: Há exemplos de entrevistas que indicam que algumas empresas participam de audiências públicas e programas governamentais (projeto em parceria com o Ministério da Igualdade Racial para fomentar a profissionalização de pessoas negras em TI), demonstrando presença no debate público. No entanto, em nenhuma empresa, essa atuação se estrutura a partir de uma estratégia de Relações Governamentais com lente antirracista, sendo majoritariamente reativa ou atrelada a atuação social da empresa.</p> <p>2. Projetos de impacto social: Em alguns casos, as organizações aplicam uma abordagem racial em iniciativas sociais externas (das fundações ou institutos empresariais), com exemplos no enfrentamento à insegurança alimentar e no apoio a cooperativas de reciclagem lideradas por mulheres negras, articulando-se com órgãos públicos e instituições financeiras como o BNDES.</p> <p>3. Foco predominantemente interno: As entrevistas revelam que, em várias empresas, a pauta racial permanece concentrada nas políticas internas e em ações de comunicação, não sendo priorizada nas frentes externas de advocacy e relacionamento governamental. Inclusive, importante relatar que grande parte dessas ações internas não são públicas e portanto, são exemplos que acabam não chegando ao conhecimento público</p>	<p>- Centralidade na comunicação institucional: Algumas vezes, a dimensão racial é tratada majoritariamente no âmbito da comunicação e do marketing institucional, sem reflexo direto nas práticas de advocacy ou relacionamento governamental.</p> <p>- Reatividade diante de crises reputacionais: Em alguns casos, o engajamento com a pauta racial ocorreu apenas após incidentes internos de discriminação. A contratação de consultorias lideradas por pessoas negras, foi uma resposta reparatória, com foco em reposicionar a imagem da empresa.</p> <p>- Falta de sistematização nas parcerias e articulações: As ações externas ainda ocorrem de forma fragmentada, sem um plano institucional de engajamento com atores da agenda racial, como parlamentares, movimentos sociais, organizações negras e coletivos territoriais. Aqui, também é importante destacar que há poucas oportunidades de participação ativa desses atores na agenda das empresas.</p> <p>- Baixa priorização da pauta racial dentro das estruturas de RelGov: A maioria das falas sugere que o tema permanece marginal em relação a outras agendas consideradas estratégicas (tributação, regulação, competitividade, etc.), o que reduz sua capacidade de incidir nas políticas públicas e nos espaços de poder.</p>

Tabela 5 - Boas Práticas para Promoção da Equidade Racial em RelGov - Eixo 5: Participação em articulações intersetoriais

Pilar Estratégico	Exemplos de Boas Práticas	Desafios apresentados
<p>Participação em articulações intersetoriais</p>	<p>1. Adesão a pactos e iniciativas globais: Apesar de mais da metade dos entrevistados não reconhecer a adesão de pactos ou articulações como o que ocorre em equidade racial, aquelas empresas que participam, sinalizaram iniciativas como o Pacto Global da ONU, e ao Selo Sim à Igualdade Racial do IDBR e o Programa Pró Equidade de Gênero e Raça, demonstrando um alinhamento institucional a compromissos que englobam a marca e reputação.</p> <p>2. Protagonismo em movimentos setoriais: Em mais de uma entrevista, as empresas figuram como membros do MOVER, movimento de CEOs voltado à promoção da equidade racial no ambiente corporativo, o que indica engajamento de alto nível e influência na pauta intersetorial.</p>	<p>- Ausência de metas e indicadores compartilhados: Há falta de mecanismos de monitoramento e prestação de contas que possam corroborar com o trabalho que está sendo conduzido pelas empresas.</p> <p>- Falta de integração entre frentes internas e externas: Foi mencionada a desconexão entre as ações de diversidade voltadas ao público interno e a atuação institucional externa, limitando o potencial transformador das coalizões.</p>



11 MATRIZ DE RISCO DE EQUIDADE RACIAL PARA RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Pensando em formas mais didáticas de apresentar as conclusões do paper, deixamos pública uma matriz de risco de equidade racial voltada para a área de Relações Governamentais. O instrumento busca traduzir as recomendações do estudo em uma ferramenta prática de gestão, que pode ser utilizada como modelo por empresas e organizações interessadas em fortalecer a lente racial em suas estratégias institucionais. A proposta é que cada organização possa adaptar a matriz à sua realidade, utilizando-a como referência para identificar riscos, monitorar avanços e orientar ações preventivas e corretivas em torno da equidade racial no campo das relações governamentais.

Os resultados deste paper demonstram que o campo de relações governamentais ainda está distante da discussão racial. Embora existam avanços em programas de recrutamento, comunicação e participação em pactos intersetoriais, a pesquisa demonstra que essas ações, quando não acompanhadas de intencionalidade política e metas de longo prazo, tendem a se concentrar em respostas simbólicas, com alcance limitado. Nesse sentido, institucionalizar a agenda racial em RelGov é um passo essencial para transformar compromissos públicos em práticas consistentes e sistêmicas.

Risco Identificado	Descrição	Impacto	Probabilidade	Indicadores de Monitoramento	Medidas Preventivas	Ações Corretivas
Baixo engajamento da alta liderança	Falta de comprometimento efetivo da liderança com a agenda racial, resultando em ações sem continuidade.	Alto	Alta	Inclusão da pauta racial em metas institucionais e relatórios anuais	Inserir diversidade racial como indicador de desempenho da liderança	Condicionar bônus ou metas à execução de planos de D&I
Barreiras de entrada e progressão de pessoas negras	Processos seletivos e de promoção que reproduzem vieses estruturais e dificultam o avanço de profissionais negros.	Alto	Alta	% de pessoas negras contratadas e promovidas; taxa de retenção	Revisão de critérios de seleção e promoção; programas de mentoria e desenvolvimento com foco em lideranças negras	Implementar ações afirmativas e metas progressivas por nível hierárquico
Dependência de lideranças individuais	Avanço das pautas de equidade depende de pessoas específicas, sem institucionalização das práticas.	Médio	Alta	Existência de comitê formal e orçamento próprio	Criar instâncias permanentes de diversidade com recursos definidos	Revisar governança e garantir continuidade institucional; Definir métricas de acompanhamento de longo prazo
Comunicação institucional sem vínculo com práticas internas	Discurso público sobre diversidade sem coerência com práticas organizacionais.	Alto	Alta	Avaliação de coerência entre comunicação externa e indicadores internos	Alinhar comunicação à estratégia de D&I e à governança corporativa	Revisar políticas e relatórios de sustentabilidade para refletir dados reais

Risco Identificado	Descrição	Impacto	Probabilidade	Indicadores de Monitoramento	Medidas Preventivas	Ações Corretivas
Ausência de metas e indicadores compartilhados	Falta de métricas para monitorar avanços e cobrar resultados.	Alto	Alta	Existência de indicadores raciais e metas por área	Existência de <i>roadmap</i> 2–3 anos; % iniciativas com responsáveis, prazo e KPI	Criar mecanismos de <i>accountability</i> e auditoria social
Ausência da pauta racial nas estratégias de RelGov	A temática racial é tratada como assunto periférico e não integrada às estratégias de incidência política e relacionamento institucional.	Alto	Alta	% de pautas públicas com recorte racial; número de interlocuções com órgãos e lideranças negras;	Inserir a lente racial nos planos de <i>advocacy</i> e nas diretrizes de relacionamento institucional; realizar formações periódicas com o time	Revisar portfólio de pautas; incluir metas e indicadores de equidade racial no planejamento estratégico da área



12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BGONZALEZ, Lélia; HASENBALG, Carlos. Lugar de negro. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1982. Disponível em: <https://negrasoulblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/04/lc3a9lia-gonzales-carlos-hasenbalg-lugar-de-negro1.pdf>. Acesso em: 06 out. 2025.

GALVÃO, Eduardo Ribeiro (org.). O Perfil do Profissional de Relações Governamentais 2023. Brasília: Pensar RelGov, 2023. E-book. Disponível em: https://www.pensarrelgov.org.br/files/ugd/1951f7_34b1d8160bd7472685f0224efc18eb49.pdf. Acesso em: 02 out. 2025.

MOURA, Bruno de Freitas. Hora trabalhada de pessoa branca vale 67,7% mais que de negros. Agência Brasil, Brasília, 17 dez. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-12/hora-trabalhada-de-pessoa-branca-vale-677-mais-que-de-negros>. Acesso em: 14 out. 2025.

RH PRA VOCÊ. Apoio à inclusão no Brasil. RH Pra Você, 2023. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/apoio-a-inclusao-no-brasil>. Acesso em: 06 out. 2025.

SOBRE A AUTORA

Dayana Morais é Especialista em Políticas Públicas e Diversidade, formada em Administração Pública (UNICAMP) e Legislativo e Território (Escola do Parlamento/SP), atua há mais de 8 anos conectando lideranças a conversas saudáveis sobre inclusão em espaços de poder. Já passou por organizações como RAPS, SP Invisível, Legisla Brasil, Rede Nacional de Primeira Infância e Rede Valentes, sempre com foco em transversalizar a pauta de diversidade.



Foi Gerente na Share People Hub, liderando projetos de talentos, educação, diversidade e impacto social, além de desenvolver consultorias para empresas como Suzano, Cartões Elo, CVC Corp e Raia Drogasil. Na Legisla Brasil, capacitou assessores parlamentares e lideranças partidárias em todo o Brasil.

Hoje, é Líder Sub-regional do Fórum Permanente de Afrodescendentes da ONU e Senior Research Fellow no IRELGOV, somando mais de 800 lideranças formadas no setor público e privado. Atualmente, além de conduzir consultorias de diversidade pro setor público, é professora do IBEGESP e Gerente de Articulação Política na Elas no Poder.

CONSELHO CONSULTIVO

O Conselho Consultivo do IRELGOV é um órgão estratégico que desempenha funções consultivas e executivas, fundamentais para fortalecer a missão de promover o conhecimento e as melhores práticas em Relações Governamentais. Suas principais atribuições incluem liderar a produção e a curadoria do conhecimento gerado pelo *think tank*, assessorando a Assembleia Geral, o Conselho Deliberativo e a Diretoria Executiva em ações de difusão e impacto.

Além disso, o Conselho é responsável por desenvolver, gerir e atualizar modelos de referência essenciais, como o de competências do profissional e o de processos para empresas. Suas atividades são orientadas pela Agenda de Relações Governamentais e Políticas Públicas definida para o biênio em curso, assegurando alinhamento com os temas prioritários e os desafios contemporâneos da área.

EXPEDIENTE

AUTOR(A)

DAYANA MORAIS – CONSELHEIRO CONSULTIVO

REVISORES

LARA GURGEL – DIRETORA EXECUTIVA

THOMAZ D'ADDIO – CONSELHEIRO DE COMUNICAÇÃO

DANIELA QUEIROZ – DIRETORA DE COMUNICAÇÃO

DÉBORA MONTEIRO – MESTRE EM RELAÇÕES
INTERNACIONAIS

CONSELHO DELIBERATIVO

PATRICIA NEPOMUCENO – PRESIDENTE

JULIANA MARRA – VICE-PRESIDENTE

FELIPE CARVALHO – CONSELHEIRO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

PABLO CESÁRIO – CONSELHEIRO DE CONTEÚDO

MARIANA GUIMARÃES – CONSELHEIRA JURÍDICA

THOMAZ D'ADDIO – CONSELHEIRO DE COMUNICAÇÃO

JOSEMAR PESSOA – CONSELHEIRA DE PARCERIAS

VERÔNICA HOE – CONSELHEIRA DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL

CARLOS LIMA – CONSELHEIRO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

ARIELA ZANETTA – CONSELHEIRA DE CARREIRAS

CONTATO

Rua Dr. Renato Paes de Barros nº 33 – sl. 151 Itaim Bibi -
São Paulo - SP CEP 04530-904

Fone: +55 11 98536-0012 / +55 11 99157-0920

E-mail: irelgov@irelgov.com.br