

A ORGANIZAÇÃO SEM PRIVILÉGIOS: uma investigação sobre o paradoxo da meritocracia e a diversidade racial em organizações brasileiras

MARCIO GUILHERME REHDER
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

LUCIANA CARVALHO DE MESQUITA FERREIRA
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

JERSONE TASSO MOREIRA SILVA
CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVOS HORIZONTES

A ORGANIZAÇÃO SEM PRIVILÉGIOS: uma investigação sobre o paradoxo da meritocracia e a diversidade racial em organizações brasileiras

Introdução

A meritocracia é considerada um sistema de gestão e avaliação para obter-se recompensa financeira ou ascensão na hierarquia organizacional, por meio de resultados individuais alcançados em uma tarefa, projeto ou metas previamente estabelecidas (Souza e Vasconcelos, 2021).

A meritocracia ganha contorno polêmico quando é avaliada sob a ótica da desigualdade social e diversidade nas organizações. Pensar em meritocracia, em organizações que praticam a diversidade e pretendem ampliar a pluralidade de pessoas em relação a classe social, raça, gênero etc., é controverso e desafiador (Konrad, Richard & Yang, 2021). De acordo com Souza e Vasconcelos (2021), para se alcançar uma sociedade igualitária, faz-se necessário preservar direitos que proporcionem reconhecimento e recompensa a seus indivíduos, independentemente de classe, gênero, etnia etc., e repudiar qualquer possibilidade de prestígio a um grupo específico de pessoas, em detrimento de outras. Surge, então, um desafio importante e que desperta curiosidade nesse processo meritocrático em sociedades ou organizações: como garantir que todas as pessoas tenham condições iguais de evolução sociocultural para competir? (Souza e Vasconcelos, 2021).

Supõem-se que todos os grupos de identidade humana sejam iguais em capacidade de desenvolvimento. A possível oposição entre a meritocracia e a diversidade ocorre em função da desigualdade de acesso a recursos que atuam na formação da pessoa, como nutrição, educação, relações pessoais, conexões com oportunidades econômicas e de trabalho, entre outros.

A investigação sobre a meritocracia em organizações que valorizam a diversidade racial levanta questões fundamentais. Pessoas negras são apontadas como mais escassas para ocupar cargos que exijam qualificação, competências e níveis educacionais mais altos, em consonância com a realidade social brasileira (Fleury, 2000). Acredita-se que as dificuldades apresentadas às mulheres brancas para ingresso ao mercado de trabalho sejam menores do que as enfrentadas por pessoas da raça negra, sendo que, pessoas desse último grupo ainda experimentam maiores barreiras do que outras, durante processos de seleção e sistemas de avaliação de desempenho nas organizações (Fleury, 2000).

Os processos de recrutamento e seleção das empresas apresentam, de forma clara, a prática usual de mercado, sendo que é mais difícil e caro buscar pessoas que pertençam a grupos sub-representados e que possuam qualificação. Além do que, ações afirmativas como essa, podem ser percebidas como ameaças ao sistema de mérito nas organizações (Alves & Silva, 2004).

Konrad et al. (2021) apontam o problema que as organizações enfrentam quando procuram aumentar a diversidade ao ampliar as oportunidades para grupos sub-representados, sem atrapalhar os ideais de justiça para os grupos privilegiados. Os autores destacam que resultados de estudos anteriores sobre a influência das ações de diversidade são mesclados. Apesar de alguns estudos demonstrarem uma evolução positiva entre as ações de diversidade e a evolução de carreira de grupos sub-representados, outras pesquisas mostram efeitos contrários, como reação e crescimento de preconceitos e discriminação por parte dos grupos privilegiados (Konrad et al., 2021).

Diante do exposto, o objetivo geral do estudo é analisar a existência de um paradoxo entre práticas entendidas como meritocráticas e a gestão da diversidade racial em organizações

brasileiras de grande porte, e como essas organizações lidam com os efeitos conjuntos da meritocracia e da diversidade racial.

A pesquisa tem importância para o alcance dos objetivos propostos, pois fomenta novas discussões acerca do tema diversidade e meritocracia, bem como elucida caminhos e direções para a gestão desse paradoxo em organizações brasileiras. Enquanto a meritocracia sugere a imparcialidade e a igualdade de condições como pilares ideológicos e práticos nas organizações, a diversidade tem princípios opostos como a parcialidade e as ações de cunho corretivo para as desigualdades social, racial, étnica, de gênero etc.

Fundamentação Teórica

Fundamentação conceitual de meritocracia

No nível ideológico, a meritocracia é um somatório de valores que apresenta a pessoa, uma vez envolvida em sociedade, para que almeje uma posição de acordo com o mérito por suas ações individuais, isto é, obtenha uma recompensa por meio de suas realizações pessoais (Barbosa, 2003).

De acordo com Souza & Vasconcelos (2021), a meritocracia é uma prática de reconhecimento igualitário a todas as pessoas que procuram demonstrar suas competências para realizar atividades por meio da inteligência, esforço e talento para promover suas qualidades e alcançar um objetivo. Transparência na implementação do sistema de mérito é essencial, bem como a isonomia é uma condição fundamental para apurar, de forma confiável e verdadeira, um processo meritocrático (Souza; Vasconcelos, 2021).

Em síntese, existem duas ideologias que impactam a meritocracia. A ideologia individualista, que não se opõe à desigualdade social, na forma que esclarece as dissonâncias de desempenho individual por meio da validação de desigualdades em uma análise individualista das diferenças. A ideologia igualitária, que, seguramente, terá relação com a reprovação social à desigualdade, na perspectiva de observar que todas as pessoas devem ter acesso às mesmas ferramentas e recursos, pois se isso não ocorre regularmente, é manifestada uma anomalia social, ou seja, um processo de distribuição de recursos inadequado e parcial (Wachelke et al., 2020).

A meritocracia é uma ideologia que ressalta as desigualdades econômicas, históricas e sociais, enquanto apresenta a expectativa de uma alternativa para essas desigualdades. Ela individualiza os obstáculos estruturais, outorga responsabilidade de resultados às pessoas e transforma essas estruturas invisíveis à crítica social e às reformas políticas (Wayne; Cabral, 2021).

Contudo, os pontos de vista explícitos das políticas meritocráticas sinalizam a justiça organizacional, enquanto seus ângulos ocultos facilitam que a iniquidade e a perpetuação dos privilégios aconteçam. Nesse sentido, as práticas de recrutamento e qualificação teoricamente meritocráticas, inúmeras vezes, sustentam as desigualdades no nível social (Amis; Mair; Munir, 2020).

Diversidade racial nas organizações

Os debates sobre a branquitude ainda são escassos na academia (Shucman, 2014), visto que a comunidade acadêmica foi constituída, majoritariamente, por homens brancos de acordo com uma narrativa eurocêntrica, como as críticas dos estudos coloniais que têm demonstrado os efeitos do colonialismo e colonialidade nas produções de saber e poder (Hall, 2003; Spivak, 2010; Quijano, 2020; Mignolo, 2020). Então, percebe-se ausência de interesses para discutir a

branquitude, já que representa um instrumento potente para denunciar e desafiar os privilégios que perpassam dimensões simbólicas e materiais que sustentam as relações de desigualdades e injustiças sociais (Shucman, 2014; Bento, 2022).

A diversidade racial, por sua vez, atualmente, vem ganhando cada vez mais espaço na agenda das organizações, e já é um tema considerado estratégico pelas lideranças. A diversidade racial é motivada pela cultura de fazer o bem em algumas empresas, pela transformação dos novos consumidores que valorizam o tema e pela necessidade mercadológica de atender a consumidores diversos.

Bento (2022) chama a atenção para a necessidade iminente de se demonstrar a conexão da dominância histórica de raça, que persiste até hoje na sociedade e organizações, envolvida ainda por um grande silêncio. Nesse sistema, é essencial admitir, caracterizar e reconhecer os tratados e alianças não verbais que culminam por servir as preferências de um grupo, e que caracterizam os principais atributos do pacto narcísico da branquitude (Bento, 2022).

É real a existência de preconceito e discriminação no ambiente organizacional brasileiro. Como esclarecer que indivíduos negros estejam em tamanho desequilíbrio em relação aos indivíduos brancos no mercado de trabalho e, sobretudo, em posições de liderança no Brasil? Provavelmente, a reincidência de comportamentos discriminatórios que são transferidos entre gerações e culturas possa auxiliar na compreensão do fenômeno, porém, sua ilegitimidade é clara (Peruzzo, 2021).

Os dados apresentados recentemente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, na 2ª edição, *Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil (2022)*, evidenciam as relações intrínsecas entre as desigualdades raciais e as desigualdades sociais no Brasil, apontando que as questões de raça/etnia produzem efeitos na negação de direitos básicos, como um alto índice de violência, difícil acesso à educação para a população negra e parda. A pesquisa denota que 69% dos cargos gerenciais são ocupados por pessoas brancas, enquanto 29,5% são ocupados por pessoas pretas ou pardas. Em relação ao rendimento, independentemente do nível de instrução, o estudo concluiu que as discrepâncias são atravessadas pelas questões da raça. Exemplificou com um recorte de instrução, que a pessoa branca recebe, em média, R\$19,00/por hora, enquanto a pessoa preta R\$10,90/ por hora e a parda R\$ 11,30/por hora de trabalho.

Teoria do paradoxo

Os paradoxos consistem em duas partes, em esforços opostos uma à outra, mas complementares e sinérgicos, de forma que um componente define os desafios do outro. Forçar uma separação é improdutivo, pois eles estão entrelaçados em uma relação forte e duradoura (Berti; Simpson, 2021).

Alinhado a seus princípios, mas em paralelo aos conhecimentos de administração, pesquisadores conceituam paradoxo como oposição contínua entre ideias inter-relacionadas. Essa conceituação apresenta dois atributos principais do paradoxo: oposição e inter-relação que, unidos, demonstram as fronteiras do paradoxo para estimular o amplo debate sobre o tema (Schad; Lewis; Raisch; Smith, 2016). Poole e Van de Ven, (1989), definem paradoxo como angústias, contradições e oposições entre teses que promovem contrariedades práticas ou teóricas. Outros pesquisadores apresentam conceitos divergentes como, intrinsecamente, relacionados ou indissociáveis. Esses conceitos determinam-se entre si, de modo que jamais podem ser individualizados (Lewis, 2000).

Líderes das organizações entendem que, atualmente, se convive em um mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo). As oposições dinâmicas e os emaranhados do paradoxo apresentam uma visão forte que propõe uma mudança de conduta mais simplista e direta para uma que pode ser mais ampla e alternativa (Lewis; Smith, 2022).

Diversas razões ampliam a importância do paradoxo, sobretudo o significado, incorporação de teoria e envolvimento social. Contudo, a teoria do paradoxo propõe uma dinâmica importante por meio da qual se pode debater a diversidade crescente de pensamentos do mundo atual. De forma que a diversidade teórica deve responder à dos acontecimentos sociais (Lewis; Smith, 2022).

Levando em consideração um estudo em constante desenvolvimento, a teoria do paradoxo propõe a investigação da origem emaranhada e em evolução de conceitos opostos (Lewis; Smith, 2022). Como amostra, os estudiosos da dinâmica do paradoxo estudam formas de incentivar a existência simultânea das linhas de aprendizado e resultados.

Em 2011, tensões paradoxais foram descritas como a prática de ações opostas, a disputa de forças entre escolhas opcionais. Segundo, Putnam, Fairhurst e Banghart (2016), as tensões paradoxais são sensações, que decorrem de decepção, imobilização, insegurança e inclusive, estagnação, que as pessoas atravessam ao enfrentar paradoxos e oposições (Putnam et al., 2016). A análise apresentou um destaque aos paradoxos de aprendizado, suportada pela relevância dada às tensões de investigação que emergem de permitir a dualidade e incentivar a evolução corporativa. Estudos em menor volume demonstram paradoxos de engajamento, conforme aparecem entre personalidades opostas (Schad; Lewis; Raisch; Smith, 2016).

Experienciar tensões pode ser intimidador e apresentar retornos problemáticos, se as pessoas enfrentarem as tensões como problemas, procurando insistentemente resolver sua angústia desatando incômodos que essas tensões proporcionam (Miron-Spektor et al., 2018).

Em síntese, a Figura 1 destaca os principais constructos desta pesquisa, cuja adequação será avaliada e os temas tratados na parte empírica deste estudo.

Figura 1 - Principais constructos trabalhados na pesquisa

Conceitos	Descrição	Autores
1 Fundamentação Conceitual de Meritocracia	A meritocracia é impactada pelas diferenças sociais.	Young (2008); Markovits (2021); Sandel (2021); Souza & Vasconcelos (2021); Wachelke et al. (2020).
2 Meritocracia nas Sociedades Contemporâneas	Visão crítica à meritocracia. Ideologia se mostrou falha ao ampliar diferenças e fortalecer privilégios.	Barbosa (1999); Wayne & Cabral (2021); Markovits (2021); Sandel (2021).
3 Meritocracia nas Organizações	As condições sociais dos colaboradores mal avaliados são desprezadas nas organizações.	Chaves (2012); Béhar (2019); Barbosa (2014); Amis et al. (2020);
4 Contribuições das Discussões Sobre “Raça” para se Pensar o Contexto Organizacional	Percebe-se ausência de interesses para discutir a branquitude, já que representa um instrumento potente para denunciar e desafiar os privilégios.	Shucman (2014); Bento (2022); Munanga (2009); Fanon (2020); Crenshaw (1989); Akotirene (2019).
5 Diversidade Racial nas Organizações	Os grupos sub-representados continuam sujeitos a sofrer discriminação nas organizações.	Yves et al. (2015); Ely et al. (2006); Leslie (2019); Peruzzo (2021); Ely & Thomas (2020).

6 Diversidade Racial nas Organizações Brasileiras	Pessoas negras, habitualmente, ocupam posições de trabalho com baixa qualificação e maior vulnerabilidade social.	Fleury (2000); Souza (2011); Machado Junior et al. (2018); Sales (2018); Peruzzo (2021).
7 Fundamentação Conceitual do Paradoxo	Autores conceituam paradoxo como oposição contínua entre ideias interrelacionadas.	Schad et al. (2016); Lewis & Smith (2022); Berti & Simpson (2021).
8 Tensões Paradoxais	Tensões paradoxais são sensações, que decorrem de decepção, imobilização, insegurança e, inclusive, estagnação, que as pessoas atravessam ao enfrentar paradoxos.	Putnam et al. (2016); Schad et al. (2016); Luscher & Lewis (2008); Miron-Spektor et al. (2018); Tsoukas & Cunha (2017).
9 Teoria do Paradoxo	A teoria do paradoxo propõe a investigação da origem emaranhada e em evolução de conceitos opostos.	Lewis & Smith (2022); Raisch & Birkinshaw (2008); Cunha & Putnam (2019).
10 Abordagens do Paradoxo e Perspectivas Futuras	O centro da evolução humana é questionar os conceitos diferentes.	Lewis & Smith (2022); Putnam et al. (2016), Schad et al. (2016); Adler et al. (1999).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Metodologia

O objetivo da pesquisa é investigar como organizações brasileiras, de grande porte, gerenciam o possível paradoxo entre meritocracia e diversidade racial. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e aplicada, para identificar se existem tensões, contradições ou relação e dependência entre a meritocracia e o recorte da diversidade racial nas organizações, e como essas organizações lidam com os reflexos e consequências desses conceitos aplicados de forma conjunta.

Para atingir o objetivo do estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a fim de explorar a compreensão das pessoas que pertencem ao grupo de diversidade racial nas organizações, bem como daquelas que pertencem a grupos privilegiados, como enxergam a relação e os limites entre as práticas da meritocracia e da diversidade racial aplicados.

A seleção de pessoas guiou-se pelos seguintes critérios de inclusão: pessoas que trabalham em grandes empresas brasileiras, organizações reconhecidas publicamente como líderes de mercado em seus segmentos de atuação; pessoas que atuam nas áreas de diversidade e inclusão, recursos humanos ou áreas afins, e consultorias especializadas no tema da diversidade racial; pessoas que se enquadram nos dois critérios anteriores e que se autodeclararam de cor preta ou parda; e pessoas que se enquadram nos dois critérios iniciais e que se autodeclararam de cor branca.

Dessa forma, a fim de obter-se uma amostra suficiente para o estudo, foram selecionadas 14 (catorze) pessoas para participar da pesquisa, sendo 50% desse grupo, ou seja, 7 (sete) pessoas autodeclaradas de cor preta ou parda, e 7 (sete) pessoas que se autodeclararam de cor branca. Entre esses profissionais, 11 (onze) pessoas trabalham, atualmente, em empresas de grande porte, líderes de seus setores, e 3 (três) pessoas são sócias e consultoras especializadas no tema da diversidade racial.

O método de acesso às pessoas foi por indicação. Foi utilizada a técnica em bola de neve, ou *snowball*. As 14 entrevistas semiestruturadas foram realizadas em um intervalo de 45

dias, com duração média de 45 minutos cada uma. As entrevistas foram realizadas por meio da ferramenta de videoconferência “Microsoft Teams”, da empresa Microsoft Corporation. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas, para auxiliar a etapa de análise dos resultados. Realizou-se a análise de conteúdo conforme Bardin (2011).

A lista dos entrevistados por cor, gênero setor e função é apresentada na Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Lista dos entrevistados por cor, gênero setor e função.

Entrevistado	Cor	Gênero	Setor Empresa	Função
1	preta	feminino	Cosméticos, higiene e beleza	Gerente D&I
2	parda	feminino	Comércio varejista produtos diversos	Gerente D&I
3	preta	masculino	Varejo multicanal	Gerente de P&D
4	parda	feminino	Consultoria D&I	Sócia/consultora
5	parda	feminino	Papel e celulose	Coordenadora de sustentabilidade
6	preta	feminino	Petróleo	Gerente de governança
7	preta	masculino	Financeiro	Gerente de produtos digitais
8	branca	masculino	Varejo de moda	Gerente de sustentabilidade
9	branca	feminino	Aço	Gerente D&I
10	branca	feminino	Consultoria D&I	Sócia/consultora
11	branca	feminino	Consultoria D&I	Sócia/consultora
12	branca	feminino	Varejo de calçados	Ger. Sustentabilidade, D&I
13	branca	feminino	Perfumaria e cosméticos	Especialista de equidade e inclusão
14	branca	feminino	Cosméticos, higiene e beleza	Gerente de gestão de talentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As organizações participantes são apresentadas conforme a Figura 3, as seguir:

Figura 3 - Descrição das organizações

ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES		
Entrevistado	Setor Empresa	Descrição
1	Cosméticos, higiene e beleza	Líder do setor de cosméticos, produtos de higiene e beleza, de origem brasileira, com atuação em diversos outros países.
2	Comércio varejista produtos diversos	Líder do setor de comércio varejista de produtos diversos, incluindo eletrodomésticos, móveis, eletrônicos, entre outros.

3	Varejo multicanal	Líder do setor de varejo multicanal.
4	Consultoria D&I	Empresa brasileira de consultoria especializada em D&I.
5	Papel e celulose	Empresa de origem brasileira, líder do setor de produção de papel e celulose, com operação em diversos países.
6	Petróleo	Empresa de origem brasileira, de economia mista, líder do setor de petróleo e gás.
7	Financeiro	Empresa de origem brasileira, líder do setor financeiro.
8	Varejo de moda	Empresa de origem brasileira, líder do setor de varejo e moda.
9	Aço	Empresa brasileira líder do setor de produção de aço, com mais de 100 anos de atuação no mercado.
10	Consultoria D&I	Empresa brasileira de consultoria em diversidade e inclusão e responsabilidade social.
11	Consultoria D&I	Empresa brasileira de consultoria especializada em D&I.
12	Varejo de calçados	Empresa de origem brasileira, líder de mercado no setor de varejo de calçados.
13	Perfumaria e cosméticos	Empresa de origem brasileira, líder de mercado do setor de perfumaria e cosméticos.
14	Cosméticos, higiene e beleza	Líder do setor de cosméticos, produtos de higiene e beleza, de origem brasileira, com atuação em diversos outros países.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 4 apresenta as categorias de análise e seus respectivos elementos, os quais foram utilizados para analisar o conteúdo das entrevistas.

Figura 4 - Categorias analíticas da pesquisa

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DA ANÁLISE
Meritocracia	<ol style="list-style-type: none"> Entendimento do conceito de meritocracia Relevância e aplicação da meritocracia na organização Avaliação dos resultados promovidos pelos processos meritocráticos na organização
Diversidade Racial	<ol style="list-style-type: none"> Relevância e aplicação da diversidade racial na gestão da empresa Equilíbrio de raças e % de pessoas negras na liderança da empresa

Grupos Privilegiados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entendimento dos colaboradores que pertencem a grupos privilegiados na organização 2. Influência que os grupos privilegiados podem ou não provocar nas decisões meritocráticas nas organizações
Paradoxo meritocracia e diversidade racial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opinião sobre a existência de tensões ou contradições entre meritocracia e diversidade racial nas organizações 2. Opinião sobre a existência de interdependência ou inter-relação entre os conceitos aplicados da meritocracia e diversidade racial nas organizações 3. Percepção sobre a existência de limites ou desafios na articulação da meritocracia com a diversidade racial em sua empresa 4. Opinião sobre a existência de caminhos possíveis para superação de eventuais limites e desafios entre a meritocracia e a diversidade racial na empresa
Ações Afirmativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opinião sobre a empresa estabelecer ações afirmativas para desenvolver (encarregar) pessoas da raça negra 2. Pensamento sobre a empresa estabelecer uma meta de longo prazo para ter uma porcentagem de pessoas negras na liderança 3. Ações que possam ajudar a empresa a alcançar maior equilíbrio de raças na liderança

Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise do Resultados

Avaliação da relevância da meritocracia nas organizações

Em geral, as visões sobre o conceito aplicado da meritocracia nas organizações são convergentes entre os grupos de pessoas pretas e brancas, pois 8 das 14 pessoas entrevistadas afirmam não acreditar no conceito aplicado da meritocracia, e outras 4 pessoas afirmam que ele precisa ser revisado. No sentido oposto, somente 1 pessoa acredita no conceito da meritocracia aplicada, e 1 pessoa não o compreende. Essas 2 pessoas são os entrevistados homens de cor preta.

Constata-se que o conceito da meritocracia não possui credibilidade entre a maioria dos entrevistados. Outra constatação é que não há diferença de percepção entre os grupos de pessoas de cor preta ou parda e branca, nesse quesito. O conceito desenvolvido por Young, na década de 60, nos Estados Unidos, de que a meritocracia utilizaria testes, cada vez mais exatos e precisos, para medir a inteligência e o esforço para classificar indivíduos para escolas, universidades e trabalhos, segundo Markovits (2021), não se mostrou efetivo, quando aplicado nas organizações. Essa reflexão corrobora com a opinião da maior parte dos entrevistados.

Os 12 entrevistados que se posicionam de forma incisiva e incrédula com relação ao conceito da meritocracia aplicada e seu propósito, destacam, principalmente, esse aspecto contrário ao próprio princípio da meritocracia, ou seja, que ela amplia a desigualdade que sempre foi realidade na sociedade e organizações brasileiras. O conceito da meritocracia aplicada, na visão da maioria dos entrevistados, gera um impacto nocivo nas organizações, na medida que atrapalha o princípio da equidade de oportunidades para as pessoas e amplia a iniquidade social e racial, porque concede mérito para aqueles que comumente o recebem.

Por outro lado, na opinião de 100% dos entrevistados, a meritocracia é um processo relevante em suas organizações. Os entrevistados avaliam, de forma unânime, a importância

que os líderes das organizações brasileiras concedem à meritocracia e aos processos em que ela é aplicada. Os entrevistados citam, principalmente, o processo de avaliação de desempenho e a definição de metas como instrumentos de medição e as promoções de carreira e remuneração variável como recompensas. Essas ferramentas, ditas meritocráticas pelas organizações, são valorizadas pela liderança em todas as organizações pesquisadas, pois são as formas de medir, avaliar e reconhecer o esforço e a evolução dos colaboradores.

Na visão do grupo de pessoas de cor preta e parda, assim como ocorre na avaliação do conceito da meritocracia aplicada, a visão das mulheres é diferente da visão dos homens. As 5 mulheres do grupo afirmam que os resultados promovidos pela meritocracia aplicada não são justos. Elas utilizam, principalmente, dois argumentos para embasar essa posição. O desequilíbrio de raças na liderança dessas organizações e os vieses que as entrevistadas afirmam enxergar, de forma clara, no posicionamento dos líderes que operacionalizam a meritocracia por meio dos processos na empresa. Os 2 homens do grupo têm uma visão diferente das mulheres. Eles afirmam que os resultados da meritocracia são justos, baseados no merecimento das pessoas que recebem promoções em suas respectivas organizações. Eles entendem que essa é uma avaliação subjetiva, mas que suporta a avaliação de cada um.

Esse aspecto de avaliação dos resultados promovidos pela meritocracia, juntamente com a avaliação do conceito aplicado da meritocracia, são os dois aspectos avaliados na pesquisa em que há uma diferença unânime de opiniões entre as pessoas dos dois gêneros, nesse grupo de pessoas pretas e pardas. Nesse sentido, a divergência de opiniões, ou até mesmo a diferença de avaliação e percepção na prática, entre as pessoas pretas e pardas, dos gêneros feminino e masculino, sobre a avaliação do conceito e os resultados da meritocracia aplicada nas organizações, pode ser um achado a ser explorado com maior profundidade em pesquisas futuras.

No grupo de pessoas de cor branca, 3 mulheres afirmam que os resultados dos processos meritocráticos aplicados não são justos. Elas apontam dois argumentos para embasar esse posicionamento. O primeiro utilizado por 2 das 3 mulheres é o argumento de que os vieses da liderança impactam os resultados. O argumento utilizado por 1 mulher do grupo é de que os critérios utilizados para a construção dos processos meritocráticos não são objetivos o suficiente para promover justiça nos resultados. Contrariamente a essa posição, outras 3 pessoas desse grupo afirmam que os resultados promovidos pela meritocracia são justos. Esse embasamento é feito sobre o julgamento de que as pessoas, em geral, promovidas em suas organizações, merecem esse reconhecimento pelo esforço e desempenho, em suas respectivas avaliações. Resta 1 pessoa do grupo que adota uma postura neutra com relação a avaliação dos resultados da meritocracia, segundo ela, os resultados apresentados possuem critérios previamente estabelecidos e não é possível avaliar se são justos ou não.

Nessa análise comparativa e interpretativa, percebe-se, uma sensação maior de injustiça nas pessoas de cor preta e parda, com relação aos resultados promovidos pela meritocracia, mesmo as pessoas de cor branca lidando diretamente com o tema da diversidade racial nessas organizações.

Avaliação da relevância da diversidade racial na gestão das organizações

Das 14 pessoas entrevistadas, 13 afirmam que a diversidade racial, atualmente, é um tema central na estratégia das organizações. Somente 1 entrevistada relata que sua organização é uma empresa de economia mista, com características conservadoras de uma empresa estatal e, em função disso, o tema da diversidade racial e diversidade em geral, ainda não é tratado de forma estratégica pela organização.

A maioria dos entrevistados relata 3 motivações principais pelas quais as organizações atribuem caráter estratégico à diversidade racial. A primeira são as organizações que elegem

o tema como central, em função do alinhamento com sua cultura de contribuir com a sociedade e de tornar o mundo um lugar melhor para se viver. A segunda aparece nas organizações que o fazem em função do movimento de mercado gerado pelo ESG, preocupadas com sua influência no comportamento de consumo das novas e futuras gerações. A terceira motivação surge nas organizações que buscam ampliar sua atuação em diversidade racial com o objetivo de se conectar, cada vez mais, com seus consumidores, que, normalmente, são formados pelo estrato social, portanto, diversos, e em sua maioria, pessoas de cor preta ou parda.

De acordo com todos os entrevistados, suas respectivas organizações não apresentam, atualmente, equilíbrio de raças na liderança. De forma objetiva, os entrevistados declaram a quantidade percentual (%) de pessoas de cor preta ou parda no quadro atual de líderes. Nesse contexto, 2 organizações possuem até 5% de pessoas de cor preta ou parda na liderança; 6 organizações possuem entre 10% e 15% de pessoas de cor preta ou parda na liderança; e 5 organizações possuem entre 22% e 31% de pessoas de cor preta ou parda em posições de liderança. Essa é uma fotografia real do desequilíbrio de raças e da falta de diversidade racial na liderança das organizações brasileiras de grande porte. Os entrevistados relatam suas visões sobre os motivos desse desequilíbrio, e entre os principais está a influência das pessoas que pertencem a grupos de privilégios nas organizações. Uma constatação desses dados é que as empresas representadas na pesquisa, mesmo sendo todas de grande porte e líderes de mercado em seus segmentos de atuação, apresentam estágios diferentes de maturidade em equilíbrio de raças da liderança.

Avaliação da influência dos grupos privilegiados nas decisões meritocráticas nas organizações

Todos os 14 entrevistados relatam a existência de pessoas que pertencem a grupos que possuem privilégios na organização. Desse total, 6 entrevistados afirmam que as pessoas que possuem privilégios são homens brancos; outros 4 afirmam que são pessoas brancas que possuem privilégios, ou seja, referindo-se a homens e mulheres de cor branca; outros 2 entrevistados afirmam que são pessoas que possuem privilégios desde o nascimento; 1 entrevistado afirma que são pessoas que nunca sofreram preconceito; e 1 entrevistado afirma que são pessoas que não pertencem a grupos minorizados nas organizações. Esses dados não deixam dúvida sobre a existência desse grupo de pessoas que possuem privilégios nas organizações representadas na pesquisa.

Novamente, foi constatada unanimidade nas respostas positivas dos entrevistados com relação à influência e impacto que os grupos privilegiados exercem nas decisões de mérito nas organizações. Das 14 pessoas entrevistadas, 11 afirmam que o motivo da influência nas decisões é o perfil racial e social igualitário das pessoas que formam esses grupos de privilégios e sua intenção de beneficiar ou até proteger seus semelhantes.

É clara a igualdade de cor, gênero e classe social entre essas pessoas citadas na pesquisa, pois são homens brancos, em maioria, depois mulheres de cor branca, sendo que todos pertencem a classes sociais mais abastadas na pirâmide social.

Outras 3 pessoas entrevistadas citam os vieses das pessoas com privilégios como principal motivador para influência dos grupos de privilégios nas decisões de mérito nas organizações. Esse aspecto do impacto dos vieses dos grupos de privilégio nas decisões meritocráticas não foi explorado, em profundidade, na pesquisa, mas parece uma oportunidade para um estudo futuro.

Avaliação da existência do paradoxo entre a meritocracia e a diversidade racial nas organizações

Como descrito no referencial teórico desta pesquisa, parte do conceito de paradoxo é a existência de alguns critérios, dentre eles, mas não somente, tensões, contradições, limites ou desafios, entre os conceitos aplicados da meritocracia e da diversidade racial. Todas as 14 pessoas entrevistadas afirmam que existem pelo menos dois dos quatro critérios perguntados. Dos 14 entrevistados 3 afirmam que os quatro critérios estão presentes na relação entre a meritocracia e a diversidade racial. Outros 6 entrevistados afirmam que três critérios estão presentes na relação entre os conceitos. Outros 5 entrevistados afirmam que dois dos quatro critérios estão presentes na relação entre os conceitos aplicados.

Na avaliação pelos critérios mais citados entre os entrevistados, 13 pessoas citam a existência de “desafios”; 12 citam “tensões”; 10 pessoas citam “contradições”; e 5 citam “limites”.

A outra parte do conceito de paradoxo, colocada do outro lado das tensões ou contradições, são os critérios de interdependência ou inter-relação, existentes entre conceitos aplicados da meritocracia e da diversidade racial. Das 14 pessoas entrevistadas, 10, sendo 5 de cor preta e 5 de cor branca, afirmam que existe algum dos dois critérios elencados nessa questão entre os conceitos aplicados. Outras 4 pessoas não enxergam dependência ou relação entre os conceitos. Dos 10 entrevistados que percebem os critérios elencados na questão, 7 pessoas percebem alguma “relação” entre os conceitos aplicados e outras 3 pessoas percebem alguma “dependência”. Nenhuma pessoa percebe os dois critérios conjuntamente descritos.

Dessa forma, se pode observar, pelos resultados expostos nessa sessão, que as 14 pessoas entrevistadas percebem pelo menos dois critérios entre tensões, contradições, limites ou desafios e 10 pessoas percebem pelo menos um critério entre interdependência ou interrelação, entre os conceitos aplicados da meritocracia e da diversidade racial em suas respectivas organizações. Esses resultados contribuem, de forma clara, para a conclusão da existência de um paradoxo entre os conceitos aplicados da meritocracia e da diversidade racial nas organizações brasileiras de grande porte.

Ações afirmativas são fundamentais para a gestão do paradoxo entre a meritocracia e a diversidade racial nas organizações

Todas as pessoas entrevistadas, sem exceções, relatam que as ações afirmativas são a base fundamental para que a organização possa evoluir na gestão do paradoxo entre a meritocracia e a diversidade racial aplicadas. A intencionalidade é retratada por alguns entrevistados como a principal iniciativa que a organização deve se valer para planejar e executar suas ações voltadas para a gestão desse paradoxo.

Os entrevistados, de forma unânime, se posicionam favoráveis ao estabelecimento de uma meta de longo prazo, para que a organização alcance uma porcentagem maior de pessoas negras em posições de liderança. Os entrevistados sugerem ainda que a meta organizacional deve ser cascadeada entre todas as áreas e lideranças, assim como o seu resultado deve impactar a remuneração variável de todos os executivos da organização. Eles destacam que metas corporativas mobilizam as pessoas a desenvolver iniciativas estruturadas que, normalmente, apresentam resultados positivos e práticos.

As ações apontadas pelos entrevistados, não se repetem, ou seja, são 14 ações que podem ser aproveitadas para auxiliar o planejamento tático de iniciativas das empresas que colocam em suas práticas de gestão a meritocracia e a diversidade racial e que pretendam evoluir na gestão desse paradoxo, são: olhar para as jornadas individualizadas; ter ações que dão a oportunidade de educação; que as pessoas possam manifestar o seu merecimento; encarar como uma estratégia de negócios; ter representatividade de pessoas negras na diretoria e no conselho; ter uma liderança que apoia; quem tem o privilégio olhar e reconhecer que o tem; olhar a capacidade e potencial das pessoas negras; mudar o mindset de todos na

organização; valorizar as diferenças e personalizar os processos; trabalhar com conscientização e capacitação da liderança; criar a condição de acesso a oportunidades; capacitar por meio dos programas de mentoria de vida; ter as metas da organização e cascatear para que cada líder tenha a sua.

Complementarmente, seguem descritas as principais ações, de maneira resumida, descritas pelos entrevistados como iniciativas para alcançar equilíbrio de raças na liderança das organizações brasileiras. Assim, contribuir com os profissionais e organizações que estejam buscando estruturar um plano de ações efetivo para evoluir em diversidade racial, são: desenvolver programas e ações afirmativas de contratação; fazer programas de aceleração e desenvolvimento de carreira de pessoas novas e as que já estão na empresa; fazer esse processo da base com indicadores e aceleradores que vão habilitar essas pessoas; a criação além de metas, mas também um programa de aceleração; dar autonomia e liberdade para que essas pessoas se expressem e falem o que está acontecendo; ter os executivos dessa companhia engajados; começar pelo recrutamento, ações afirmativas, mesmo que temporárias, e uma vez também com capacitação interna; ter ações afirmativas bem-sucedidas, elas ajudam, inclusive, no clima interno; ter intencionalidade, tem que fazer as coisas de propósito; e ter programas de mentoria com pessoas identificadas como potenciais; ter programas de conscientização para as equipes e ações afirmativas.

Os executivos entrevistados na pesquisa, responsáveis pelo gerenciamento desse paradoxo, ajudaram com a descrição de iniciativas práticas que devem facilitar esse caminho. Entre diversas iniciativas citadas e descritas nesta pesquisa, cinco aparecem com destaque e relevância, em função da recorrência nas citações durante as entrevistas:

- promover censo interno para diagnosticar a real fotografia da diversidade racial na organização;
- estabelecer metas objetivas para alcançar equilíbrio de raças na organização e na liderança;
- implementar letramento sobre diversidade racial entre líderes e colaboradores para apoiar a evolução do processo;
- implementar ações afirmativas para contratar, desenvolver e reter pessoas de cor preta e parda na organização;
- gerenciar o paradoxo da meritocracia com a diversidade racial, tendo como base a gestão das individualidades e da intencionalidade nos processos internos.

Conclusão

Essa pesquisa teve o objetivo de investigar como organizações brasileiras de grande porte, gerenciam o possível paradoxo entre a meritocracia e a diversidade racial em seus ambientes corporativos, e como lidam com os reflexos e consequências destes dois conceitos aplicados de forma conjunta na gestão das empresas.

Para atingir esse objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, para identificar se existem tensões, contradições ou relação mútua e interdependência entre a meritocracia e o recorte da diversidade racial nas organizações, e a partir dessas conclusões, descobrir o que fazem os executivos de grandes corporações brasileiras para gerenciar esse paradoxo.

Foram realizadas 14 entrevistas semiestruturadas, a fim de explorar a compreensão de executivos que pertencem ao grupo de diversidade racial nas organizações, pessoas de cor preta e parda, bem como daqueles que pertencem a grupos privilegiados, pessoas de cor

branca, como enxergam a relação e os limites entre as práticas da meritocracia e da diversidade racial.

A resposta central dessa pesquisa é que sim, existe um paradoxo entre a meritocracia e a diversidade racial, quando esses conceitos são aplicados, conjuntamente, em organizações brasileiras de grande porte. O paradoxo é constatado na pesquisa por meio do reconhecimento da existência dos critérios de tensão, oposição, limites e desafios, observados de um lado, e da existência dos critérios de relação mútua e certa interdependência, entre os conceitos da meritocracia e da diversidade racial aplicados, de outro lado.

Os resultados da pesquisa apresentam que a meritocracia é um processo valorizado na gestão de organizações brasileiras de grande porte, porém, a meritocracia aplicada para qualificar e promover colaboradores, na prática, não promove resultados justos, na visão da maioria dos entrevistados. A meritocracia é valorizada como ferramenta de gestão e as organizações buscam aprimorar seus processos de avaliação de desempenho, a fim de reconhecer e dar mérito aos colaboradores que se esforçam e se destacam nesses processos, contudo, os resultados proporcionados pela meritocracia denotam desequilíbrio de raças na liderança, em todas as organizações pesquisadas.

A diversidade racial, por sua vez, atualmente, vem ganhando cada vez mais espaço na agenda das organizações, e já é um tema considerado estratégico pelas lideranças. A diversidade racial é motivada pela cultura de fazer o bem em algumas empresas, pela transformação dos novos consumidores que valorizam o tema e pela necessidade mercadológica de atender a consumidores diversos.

A principal consequência observada na pesquisa do paradoxo entre a meritocracia e a diversidade racial, aplicados em organizações brasileiras de grande porte, é que a meritocracia atrapalha a diversidade racial, na medida que amplia a iniquidade e o desequilíbrio de raças na liderança das organizações, por meio da perpetuação dos privilégios daqueles que já os possuem.

As contribuições da pesquisa apontam que para o efetivo gerenciamento do paradoxo, a meritocracia precisa ser ajustada, sob a lente da diversidade racial, e contrabalanceada com o uso de ações afirmativas e iniciativas intencionais, a fim de que possa realmente promover resultados justos nas organizações.

Foi observado na pesquisa, por meio de um olhar transversal, que as organizações possuem motivações diferentes para tratar a diversidade racial como um tema estratégico. Essas motivações, para evoluir em diversidade racial, não foram objeto específico desta pesquisa, porém, surgiram de forma natural em praticamente todas as entrevistas semiestruturadas. Dessa forma, denota-se um possível campo para aprofundamento em pesquisas futuras.

A avaliação do impacto dos vieses em suas diversas formas de influência nas decisões das pessoas que pertencem a grupos de privilégio, com relação às decisões meritocráticas nas organizações, em contrapartida às ações que ampliem a diversidade racial, foi um tema comentado em algumas oportunidades pelos entrevistados, porém, não foi explorado em profundidade na pesquisa. Esse também parece ser um tema a ser melhor explorado em estudos futuros.

Referências Bibliográficas

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
- Akotirene, Carla. (2019). *Interseccionalidade. Feminismos Plurais*. (Coord.) Djamilia Ribeiro. Editora Jandaíra. São Paulo.

- Amis, J. M., Mair, J. and Munir, K. A. (2020). The organizational reproduction of inequality. *Academy of Management Annals*, 14, 195-230.
- Alves, M. A., & Silva, L. G. G. (2004). A Crítica da Gestão Da Diversidade Nas Organizações. São Paulo, RAE - Revista de Administração de Empresas, VOL. 44 • Nº 3.
- Barbosa, L. (2003). *Igualdade e Meritocracia: A Ética do Desempenho Nas Sociedades Modernas*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Bardin, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70: Lisboa.
- Bento, Maria Aparecida Silva. (2022). *O Pacto da Branquitude*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Béhar, A. H. (2019). Meritocracia Enquanto Ferramenta Da Ideologia Gerencialista Na Captura Da Subjetividade E Individualização Das Relações De Trabalho: Uma Reflexão Crítica. *Revista Organizações & Sociedade* - v. 26, n. 89, p. 249-268. DOI 10.1590/1984-9260893 | ISSN Eletrônico - 1984-9230. Disponível em: www.revistaoes.ufba.br. Acessado em: 10 jul 2022.
- Berti, M., Simpson, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. R. (2021). *Elgar introduction to organizational paradox theory*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.
- Brasil. (2022). *Desigualdades por Cor ou Raça no Brasil*. 2ª edição. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25844desigualdades-sociaisporcor-ou-raca.html> Acesso em: 07 de março de 2023.
- Chaves, N. M. D. (2012). *Meritocracia – Revelando As Melhores Pessoas Ou O Melhor Das Pessoas?: Um Estudo de Caso em uma Empresa Brasileira*. Pedro Leopoldo, Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo.
- Crenshaw, Kimberle. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory, and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum* (p.139-167).
- Cunha, M. P., & Putnam, L. L. 2019. Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17: 95–106.
- Ely, R. J., Meyerson, D. E., Davidson., M. N. (2006). Rethinking Political Correctness. *Harvard Business Review*. HBR.ORG.
- Ely, R. J., Thomas, D. R. (2020). Getting Serious About Diversity Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review* November–December.
- Fanon, Frantz. (2020). *Pele Negra, Máscaras Brancas*. Tradução de Sebastião Nascimento e colaboração de Raquel Camargo. Ubu Editora. São Paulo.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando A Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo, RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40. n. 3.
- Hall, Stuart. (2003). *Da Diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Konrad, A. M., Richard, O. & Yang, Y. (2021). Both Diversity And Meritocracy: Managing The Diversity-Meritocracy Paradox With Organizational Ambidexterity. doi: 10.1111 / JOMS.12752.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, Vol. 44, No. 3, 538–563.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lewis, M. W., Smith, W. K. (2022). Reflections on the 2021 AMR decade award: navigating paradox is paradoxical. *Academy of Management Review*, Vol. 47, No. 4, 528–548. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0251>.
- Luscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.

- Machdo Junior, Celso. Bazanini, Roberto. Mantovani, Daielly Melina Nassif. (2018). The myth of racial democracy in the labour market: a critical analysis of the participation of afrodescendants in brazilian companies. *Revista Organizações & Sociedade* - v. 25, n. 87, p. 632-655, out./dez. DOI 10.1590/1984-9250875 | ISSN Eletrônico - 1984-9230 | www.revistaoes.ufba.br.
- Markovits, Daniel. (2021). *A Cilada da Meritocracia*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Intrínseca Ltda., 1ª edição.
- Mignolo, Walter. (2020). *Histórias locais / projetos globais: colonialidade, saberes subalternos e pensamento liminar*. Tradução; Solange Ribeiro de Oliveira. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: the problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 1, 26–45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Munanga, Kabengele. (2009). *Negritude: Usos e sentidos*, Coleção Cultura Negra e Identidades. 4ª edição. Editora Autêntica. Belo Horizonte.
- Peruzzo, Cicilia Maria Krohling. (2021). Cidadania nas organizações empresariais: provocando reflexões sobre respeito à diversidade. *Intercom – RBCC*. São Paulo, v. 44, n. 2, p.275290, maio/ago.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*. Vol. 10, No. 1, 65–171, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>.
- Quijano, Anibal. (2020). Colonialidad del poder, eurocentrismo y America Latina. In: *Colonialidad del Saber, Eurocentrismo y Ciencias Sociales* (p.201-246). Clacso-UNESCO. Buenos Aires.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34: 375-409.
- Sales, R. G. de. (2018). Diversidade nas organizações: das lutas sociais às políticas públicas. In: Congresso ABRAPCORP, XII, Goiânia (GO), Abrapcorp e Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás, 16 a 18 de maio de 2018.
- Sandel, Michael, J. (2021). *A Tirania do Mérito*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Civilização Brasileira, 5ª edição.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals*, Vol. 10, No. 1, 5–64, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>.
- Schucman, Lia Vainer. (2014). Sim, nós somos racistas: estudo psicossocial da branquitude paulistana. *Artigos • Psicol. Soc.* 26 (1) • Abr 2014 • <https://doi.org/10.1590/S0102-71822014000100010>.
- Souza, Andréa Alcione. (2011). A trajetória de gestores negros no mercado de trabalho da região metropolitana de Belo Horizonte. In: XI Congresso Luso Afrobrasileiro de Ciências Sociais, Salvador, 7 a 10 ago. 2011. Anais. Salvador: Editor.
- Souza, A. R. S., & Vasconcelos, I. F. F. G. (2021). Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? *Cad. FGV EBAPE.BR*, v. 19, nº 1, Rio de Janeiro, ISSN 1679-3951, 190-202.
- Spivak, G. (2010). *Pode o subalterno falar?* Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Tsoukas, H., & Cunha, M. (2017). On organizational circularity: Vicious and virtuous circles in organizing. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley

(Eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox*: 393–412. Oxford, U.K.: Oxford University Press.

- Wachelke, J.; Moreira Pagliaro Guarato, L. M.; Borba Ramos Silva, A. y Regina Saraiva Vieira, N. Causas da pobreza, meritocracia e igualdade: um estudo de crenças de adolescentes como mediação social. (2020), e65133. <http://dx.doi.org/10.5209/meso.65133>.
- Wayne, Michael. Cabral, Vinícius Neves de. (2021). *Capitalismo, Classe e Meritocracia: um estudo transnacional entre o Reino Unido e o Brasil*. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 46, n. 3, e117535. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-6236117535>.
- Young, M. D. (2008). *The rise of the meritocracy*. New Jersey: Transaction Publishers, 11. reimp.
- Yves, R. G., Jeremy F. D., Lilian, O. Stephen, A.W., Michael, A. W. (2015). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 38, 276–303. Published online 22 July 2015 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/job.2040.