



## A DESIGUALDADE RACIAL NO CORPO FUNCIONAL DA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA: CAMINHOS À IGUALDADE

CÁSSIO CASSEL

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

[cassiocassell@hotmail.com](mailto:cassiocassell@hotmail.com)

MARIA APARECIDA MARQUES DA ROCHA

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

[mamrocha@unisinos.br](mailto:mamrocha@unisinos.br)

### RESUMO

A partir de indicadores sociais que revelam a desigualdade racial, este artigo estabelece conexões, sob a ótica do trabalho, entre os resultados vistos em duas Universidades Comunitárias e os identificados nas cidades em que estão situadas. Construída numa perspectiva crítica e fundamentada em discussões acerca do capitalismo e do racismo, esta pesquisa identificou elementos que, historicamente, desenvolvem valores sociais e consolidam o quadro de desigualdade racial no Brasil. Constatando a baixa representatividade do negro no quadro funcional das Instituições analisadas e a ausência de mecanismos concretos de promoção da igualdade racial, o artigo sugere a gestão Universitária e no uso de ferramentas estratégicas o caminho à reversão do quadro racial na instituição analisada, o que aponta à necessidade de desenvolvimento de ações e políticas direcionadas ao setor privado, como caminho à igualdade racial.

**Palavras chave:** Desigualdade Racial; Gestão Estratégica; Gestão Universitária; Universidade Comunitária.

## **1. INTRODUÇÃO: DO CENÁRIO RACIAL BRASILEIRO À UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

A desigualdade entre brancos e negros tem sido pautada em grande parte dos debates sobre as relações raciais e despertado iniciativas governamentais, desde a segunda metade da década de 1990, a fim de promover a igualdade de direitos e oportunidades no Brasil. Em todo o país, os governos federal, estaduais e municipais têm implementado Ações Afirmativas e lançado programas ou projetos de lei, em benefício da população negra, o que vem possibilitando grandes avanços na luta por uniformidade social. Em contrapartida, apesar das ações a favor da igualdade, os dados do Censo de 2010 explicitam a segregação racial, percebida em parte a partir dos índices de desemprego e de ocupações precárias e informais, os quais demonstram que os trabalhadores negros são impactados de forma mais negativa do que os brancos. Portanto, entende-se que a discriminação racial nas relações de trabalho ainda se apresenta como uma realidade latente a qual, para ser combatida, depende da evolução dos programas e políticas sociais, não só em âmbito público, mas também em âmbito privado. (MARTINS, 2012).

De acordo com Bulgarelli (2014, p.1) “o Estado brasileiro está mais adiantado do que as empresas ao pensar o tema do racismo, ao assumir que o país é racista e ao propor legislações inclusivas, que promovem direitos e reparam os históricos e persistentes prejuízos aos negros”. Em grande parte, este posicionamento se materializa nas Ações Afirmativas, voltadas para a igualdade racial, as quais foram promovidas pelo Estado e estão direcionadas principalmente aos setores públicos, mantendo carente o setor privado, na medida em que não há quantidade significativa de iniciativas vinculadas a ele. De forma geral, a população, especialmente a parcela dela que possui maior poder de intervenção social, mantém análises vagas sobre cenário racial, seguindo um comportamento cultural e discriminatório, muitas vezes desconsiderando o desfavorecimento histórico das classes minoritárias.

Brito (2011, p. 70) contribui para este entendimento acerca do comportamento da sociedade, ao afirmar que “a desigualdade na distribuição das chances de emprego, entres os grupos raciais não-brancos e brancos persiste” e favorece a interpretação de uma cultura discriminatória, quando aponta às relações do mercado de trabalho como fenômeno social e expõe a visão de que “antes de serem relacionamentos econômicos, são relacionamentos dotados de significados socialmente constituídos”. Considera-se assim, que a discriminação por raça parece atuar de forma confusa no funcionamento cotidiano das instituições e

organizações, provocando desigualdades na distribuição dos serviços, benefícios e oportunidades, em diferentes segmentos.

Neste contexto, a Educação tem estado como pauta prioritária de todas as lutas e reivindicações negras, sendo entendida como um meio de fortalecer e reconhecer a identidade negra e de melhor introduzir o negro no mercado de trabalho, exercendo sua cidadania de forma plena. (NASCIMENTO, 2003). Mas os traços antidemocráticos, presentes na sociedade brasileira, também são vistos nas Instituições Educacionais, em especial na Universidade, e demonstram-se reproduzindo modelos e replicando as desigualdades e as injustiças sociais. Este cenário foi explicitado, em janeiro de 2001, com a publicação, no Governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, a lei 10.172, que a partir de diagnósticos, diretrizes e metas, para todos os níveis de ensino, instituiu o Plano Nacional de Educação - PNE, o qual regeu as estratégias voltadas à educação até o ano de 2014. (BRASIL, 2001). Entre diferentes metas, o PNE indicou a criação de políticas que favorecessem os grupos minoritários, o que iniciou a ser concretizado no Governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a partir de 2003, através de programas como: Programa Universidade para Todos – PROUNI; Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI; Fundo de Financiamento Estudantil – FIES. (SOUZA, 2013).

Deste período para frente, incentivado também por organizações internacionais, como o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio, instituiu-se o movimento de Mercadorização do Ensino, atribuindo lógica de negócio à Educação, permitindo grande ampliação na participação de Instituições Internacionais neste mercado e ampliando a lógica capitalista, ainda mais, nos processos educacionais (SANTOS, 2010). Os efeitos destes movimentos podem ser percebidos nos dados das Sinopses Estatísticas do Ensino Superior, produzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, os quais demonstram que, nos anos 2000, 2005, 2007 e 2010, o número de matriculados no ensino superior no Brasil, de um ano para o outro cresceu, respectivamente, 141%, 100%, 15% e 10%, enquanto isso, a representatividade do ensino público caiu, de 20% em 2000, para 14% em 2010. Assim, em 2010, o ensino superior privado passou a representar, de acordo com os dados, 86% do ensino superior no Brasil. (INEP, 2015).

Destaca-se então que, ao mesmo tempo em que há significativo aumento do alcance da população ao ensino superior, também são disseminados os ideais e as estratégias capitalistas presentes no crescimento do ensino privado, na relação das Instituições de Ensino Superior com os alunos, com os funcionários, no currículo, entre outros elementos. Em contrapartida, este cenário também propiciou o crescimento do segmento institucional, intitulado como

Comunitário, o qual se constituiu na década de 1980, quando as Universidades Comunitárias, em termos de concepção educacional, não se sentiam mais representadas pela Associação das Universidades Privadas e, conseqüentemente, foram se aproximando, percebendo suas semelhanças e se afastando das demais instituições não governamentais para, em seguida, criarem uma nova entidade que melhor representasse seus propósitos de desenvolvimento social, o que acabou lhes possibilitando incentivos governamentais. (BITTAR, 1999). Neste sentido, conforme Pinto (2009), as Universidades Comunitárias se caracterizam por serem privadas, mantidas por grupos leigos ou confessionais, que possuem caráter público não estatal, administração democrática e realizada a partir dos interesses e necessidades sociais da comunidade na qual estão inseridas.

Em contrapartida, conforme Chauí, (2001, p. 35), “a universidade é uma instituição social. Isso significa que ela realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que faz parte”, ou seja, a Universidade é impactada pelos valores sociais intrincados na sociedade, em especial aqueles pertencentes à comunidade de que faz parte. Assim, diante do contexto apresentado, este artigo apresenta alguns resultados da investigação exploratória realizada em duas Universidades privadas de cunho comunitário no Rio Grande do Sul, um dos estados brasileiros com maior quantidade de Universidades Comunitárias. Cabe evidenciar que, para garantir que as Instituições não sejam impactadas por esta pesquisa, seus nomes foram ocultados e substituídos por Universidade A e Universidade B, de igual forma, não foram referenciadas as fontes que, de alguma forma, poderiam as expor.

Conforme Pinto, em 2009, haviam quatorze Universidades Comunitárias no estado e, de acordo com ele (2009, p. 192), “no Rio Grande do Sul, as instituições comunitárias, em sua maioria, nasceram em espaços onde houve ausência do Estado”, o que reforça a relação existente entre as instituições e suas comunidades e conduz este estudo à apresentação das duas Universidades investigadas. Desta maneira, buscou-se responder: de que forma a Universidade Comunitária pode intervir nas ações dos sujeitos que gestam ou operacionalizam a instituição, de modo a torná-las mais inclusivas e garantir seu compromisso social? Para maior aprofundamento nesta problemática, teve-se como objetivo: analisar o quadro racial das instituições investigadas, em relação ao cenário das comunidades em que estão inseridas; compreender as ações instituições através das quais as Instituições se posicionam, em relação à desigualdade racial; propor, por meio da gestão estratégica, ferramentas para a promoção da igualdade.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO: TRAÇOS DA DESIGUALDADE RACIAL NO CORPO FUNCIONAL DA UNIVERSIDADE**

Em 2010, os resultados do Censo projetaram um novo cenário no Brasil, no qual 50,7% dos 190,75 milhões de habitantes, se autodeclararam pretos ou pardos e, assim, a população branca passou a ser considerada minoria. Entendendo que a raça é um reconhecimento individual e subjetivo em relação a vários aspectos como cultura, identidade e outros valores, a nova realidade sinaliza um fortalecimento da referência negra no país. Em contrapartida, os resultados do Censo reforçaram o abismo social existente entre negros e brancos, o qual se observa, por exemplo, pelas ocupações precárias e informais, que têm afetado mais os trabalhadores negros do que os brancos e, também, pela média do rendimento dos brancos, que é 45% superior ao rendimento dos negros. (MAIO e SANTOS, 2010).

Para Domingues (2005, p.2), “o Brasil é o país da segregação racial não declarada. Todos os indicadores sociais ilustram números com a cor do racismo”, o que é corroborado pelos dados divulgados pelo Censo, os quais alertam para a complexa realidade do país. Para que este cenário seja modificado, é preciso que o racismo seja reconhecido, afinal, ele é um dos principais elementos responsáveis pelas injustiças sociais existente na sociedade brasileira e, desta forma, é o ponto central para o entendimento das desigualdades. (CICONELLO, 2008) No Rio Grande do Sul, onde estão situadas as Universidades analisadas nesta pesquisa, de acordo com as informações do Censo 2010, a desigualdade racial demonstra-se acentuada. Os brancos representam 82,3% das pessoas, contudo, as diferenças sociais são maiores que a média do país, sendo que sua renda chega a representar 2,3 vezes da renda do restante da população, o que expõe um cenário preocupante, pois o fato de existir significativa maioria branca, parece dificultar ainda mais o desenvolvimento social do restante dos cidadãos.

Conforme Marx (1987, p. 5), “o salário é o valor da força de trabalho”, o que ele complementa ao dizer que “a força de trabalho é a capacidade produtiva do homem, é a mercadoria particular que só existe na carne e no sangue deste”. Assim, a desigualdade na remuneração e na oferta de oportunidades pode estar explicitando a desvalorização negra, construída historicamente no Brasil e, neste caso, no Rio Grande do Sul. Em relação a isso, Nascimento (2003, p. 167) discute a supremacia branca e sua subjetivação dos sujeitos negros, negadas ou recalçadas pela ideologia de uma democracia racial, afirmando que “O recalque é reforçado pelo domínio das representações negativas do africano e pela negação de referenciais positivas de uma identidade afrodescendente”.

Neste sentido, Guimarães (2013) aponta que a sobrevivência do racismo, na sociedade atual, dá-se a partir de uma memória coletiva usada como fonte de preservação de poder, que

considera um conjunto de crenças, valores e práticas históricas. Ele destaca que a existência desta memória coletiva não se diferencia da memória individual, afinal, os indivíduos interagem entre si, partilhando, constituindo e reforçando significados coletivos comuns, a partir de heranças e lembranças do passado. Gomes (2013) contribui para este entendimento, evidenciando que, entre os processos culturais estabelecidos a partir da relação de mulheres e homens com o meio em que estão inseridos, com seus semelhantes e seus diferentes, estão as múltiplas formas por meio das quais os indivíduos se educam e repassam educação às gerações futuras. Nesse contexto, Gonçalves (2011), ao analisar as desigualdades raciais no Brasil, destaca o resultado de estudos que escancaram a grande disparidade existente entre negros e brancos em todas as esferas sociais e econômicas. Desta forma, contribui com a ideia de que a desigualdade não se sustenta, unicamente, em questões econômicas, mas que se constitui, também, a partir de elementos raciais. Dessa forma, portanto, a raça precisa estar presente na análise das dinâmicas sociais e nas estratégias de reparo social.

Ainda assim, Guimarães (1999) reconhece a importância do movimento antirracista, considerando-o decisivo e eficaz no combate a certas formas de discriminação racial. Apesar disso, reforça que a falta de políticas efetivas para reverter o quadro de discriminação instaurado no país contribuiu com a reprodução e perpetuação da hierarquia de cores, o que acabou ampliando a desigualdade, alimentando diferentes tropos sociais atribuídos à raça e convertendo o antirracismo em um antirracismo. Segundo Guimarães (1999, p. 63):

Ora, a redução do anti-racismo ao anti-racialismo, e sua utilização para negar os fatos de discriminação e as desigualdades raciais, crescentes no país, acabaram por formar uma ideologia racista, ou seja, uma justificativa da ordem discriminatória e das desigualdades raciais realmente existentes. [...] Foi justamente em sua função obscurecedora e manipuladora que o anti-racismo, neste país, passou a incomodar, cada vez mais, a população negra.

Considerando este contexto, parte-se para os resultados da investigação realizada, apresentando os métodos de pesquisa e os resultados encontrados.

### **3. METODOLOGIA:**

O método crítico se fundamenta na obra marxista que, apesar de contemplar outros argumentos na análise da dinâmica social, busca explorar o que está oculto e descobrir os pressupostos e máscaras que não permitem a compreensão plena e verdadeira de como o mundo funciona e como as relações têm se construído historicamente. Nesse sentido, através

do movimento dialético, esta investigação busca analisar o quadro racial das duas Instituições Investigadas e indicar caminhos para melhorar os resultados relativos à inclusão.

Para maior compreensão do cenário externo, utilizou-se Dados Secundários, extraídos de bases do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Os contextos sociais internos, das duas instituições, foram investigados através de Entrevista Semiestruturada, com as gestoras de Recursos Humanos das duas Universidades, e de Pesquisa Documental, utilizando-se os dados dos balanços sociais de cada uma delas, dos anos de 2012, 2013 e 2014, os quais estão publicados em seus sites e socializados com a comunidade universitária, regulamentos internos acerca das políticas de Recursos Humanos e o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI de cada uma. No entanto, nessa investigação, a fonte não ficará explicitada no referencial, dado o compromisso de manter o sigilo em relação às instituições investigadas.

Os documentos utilizados e as entrevistas realizadas, foram analisados de forma conjunta, estabelecendo-se relação entre as informações extraídas das diferentes fontes e identificando os elementos que pudessem estar apresentando entraves para a consolidação de estratégias inclusivas.

#### **4. RESULTADOS: DO CENÁRIO RACIAL ÀS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO**

Os resultados encontrados estão divididos em dois subcapítulos. Inicialmente, estão apresentadas as interpretações dos cenários raciais nas Universidades investigadas e, por fim, foram apresentados caminhos para a inclusão nas instituições,

##### **4.1. INTERPRETANDO OS CENÁRIOS**

As duas Instituições Comunitárias investigadas, estão apresentadas através do Quadro 1 – Gestão Universitária e Gestão de Pessoas, construído a partir de seus documentos internos. A partir do quadro, é possível verificar, num primeiro momento, o compromisso social de ambas as Instituições, o que está manifestado em suas missões, quando sugerem o compromisso com o desenvolvimento da sociedade. Conforme visto, essa é uma característica da Universidade Comunitária, talvez uma das principais características que contribuiu para a consolidação do segmento. Outro elemento que faz relação com este tipo de instituição é a gestão democrática, a qual em ambas é promovida através do Conselho Universitário (Consun) que, conforme apresentado no quadro, tem representação de diferentes membros da comunidade universitária. Os documentos acessados e as falas das gestoras, demonstram

estarem pautada na responsabilidade com o conhecimento, desenvolvido e difundido de forma transversal, integrando ensino, pesquisa e extensão, garantindo os pressupostos de gestão e o compromisso com o desenvolvimento social.

Além disso, dado o foco desta pesquisa, buscou-se também identificar o principal espaço institucional que tivesse relação com a temática racial e, neste ponto, percebeu-se uma grande diferença entre as instituições. A Universidade B, na última década, consolidou um Núcleo responsável pelas relações raciais na instituição. Este núcleo tem a responsabilidade de desenvolver estudos sobre a temática, de envolver e sensibilizar os sujeitos pertencentes ao quadro funcional da instituição em relação à questão racial, sobretudo na IES, e de implementar as atividades acadêmicas que abordam a educação das relações étnico raciais e ensino de história da África e da cultura afro-brasileira e indígena. Na Universidade A, apesar de não haver um núcleo ou um setor responsável pela temática racial, há um Programa de Pesquisa e Pós-Graduação focado na diversidade cultural e inclusão social. Contudo, este programa não possui nenhuma linha de pesquisa focada nesta problemática, o que pode dificultar a disseminação desta possibilidade de estudo e, conseqüentemente, reduzir a abordagem na IES.

Assim, é interessante analisar a Tabela 2 – Cenário Racial das Universidades, construído com dados do Balanço Social dos anos de 2012, 2013 e 2014 e por dados do Censo Nacional de 2010. Através dela, é possível verificar a forma como o cenário racial tem evoluído nas duas Instituições. Na Universidade A, o negro, numericamente, está mais representado que na Universidade B, tendo em vista a quantidade de negros nas cidades em que as instituições estão inseridas. Apesar disso, ambas apresentam uma proporção bastante baixa, por exemplo em 2014, 2,8% e 2,7%, respectivamente, enquanto nas cidades onde estão inseridas, conforme o Censo de 2010, há 9,2% e 13,2% de negros. No entanto, evidencia-se que a Universidade B tem, gradativamente, ampliado a quantidade de negros, e a Universidade A tem diminuído. Cabe observar, também, a forma como estão estruturados os processos que englobam o ingresso, a formação e a permanência do corpo funcional. Nas duas Universidades, as estratégias e processos que os englobam estão centradas na área de Gestão de Pessoas, conforme apresentado no Quadro 1. Em ambas, o Ingresso na instituição, conforme documentos analisados e a fala das gestoras da área, dá-se a partir de processo seletivo estruturado, composto por avaliação individual, psicológica e de saúde, sem a utilização de nenhum tipo de critério racial ou social.

Apesar disso, a fala das gestoras, indicou que a área de gestão de pessoas é apoiadora do processo de seleção, responsável por sua operacionalização, execução de dinâmicas e



avaliações, mas que a decisão pelas contratações é de responsabilidade dos gestores das áreas contratantes. Assim, apesar de não haver nenhum mecanismo formal de consideração dos elementos raciais e, até mesmo sociais, é possível que os gestores estabeleçam decisões considerando esses critérios. Tanto a gestora da Universidade A como a da Universidade B ponderaram essa possibilidade.

Nesta situação em que os gestores das áreas contratantes possuem autonomia para a composição dos diferentes quadros funcionais, um processo de formação destes gestores poderia, de alguma maneira, alinhar suas atuações em relação às estratégias e aos valores. Sem metas relacionadas à inclusão racial no quadro funcional e tendo a tomada de decisão centrada nos gestores das equipes, a gestão de todos fica ainda mais relativizada aos valores e objetivos individuais de cada um.

Quadro 1 – Gestão Universitária e Gestão de Pessoas

		Universidade A	Universidade B
Institucional	Missão	Promover a produção de conhecimento, a formação dos indivíduos e a democratização do saber, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.	Promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, mediante a produção de conhecimento, o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade.
	Gestão	Possuem o Conselho Universitário (Consun) como órgão máximo para consulta e deliberação acerca das propostas estratégicas e acadêmicas da Instituição. O Conselho é formado por diferentes representantes da comunidade universitária, entre eles, discentes, docentes, funcionários do corpo técnico administrativo e integrantes da Reitoria e alta administração.	
	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Estruturado de modo a buscar a integração entre Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão Administrativa, assegurando o cumprimento do compromisso social da Universidade que, de acordo com o PDI, consiste prioritariamente na produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento.	Estruturado de modo a caracterizar seu perfil, enquanto IES, atendendo às prescrições legais estabelecidas às instituições sem fins lucrativos. Referencia as diferentes formas de atuação da Universidade e sua orientação para uma perspectiva transdisciplinar, para a promoção da cultura e para o desenvolvimento regional.
	Relações Raciais	Possui um Programa de Pós-graduação em Diversidade Cultural e Inclusão Social, que busca investigar interfaces entre Estado, movimentos sociais, linguagens, economia, tecnologias da informação, políticas públicas e inclusão social. Não possui uma linha de pesquisa ou um núcleo focado nas relações raciais.	Possui um núcleo responsável pelo estudo das relações Étnico Raciais na Universidade, o qual busca articular ações e pesquisas, ensino e extensão, de caráter interdisciplinar, às Relações Étnico Raciais e ao Ensino de História da África e da Cultura Afro-brasileira e Indígena. O núcleo também tem como objetivo o desenvolvimento de projetos de inclusão racial.
Gestão de Pessoas	Ingresso	Possuem os processos de ingresso estruturados, compostos por avaliação individual, psicológica e de saúde. A área de Gestão de Pessoas possui função de apoio aos processos seletivos, sendo que a tomada de decisão é feita pelo gestor da área contratante.	
	Formação Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferece bolsa de 75% de desconto na Graduação (todos os funcionários possuem direito).</li> <li>Oferece bolsa de estudos à Pós-Graduação, a qual fica condicionada à previsão no orçamento e interesse institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferece bolsa de 80% de desconto na Graduação (todos os funcionários possuem direito).</li> <li>Oferece bolsa de estudos à Pós-Graduação, a qual fica condicionada à previsão no orçamento, interesse institucional e ao limite de dois funcionários por turma.</li> </ul>
	Formação para atuação na IES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possui programa estruturado de capacitações técnicas, voltadas para o atendimento e/ou execução das funções de trabalho.</li> <li>Desenvolve programa de formação de gestores, alinhando estes sujeitos aos valores e diretrizes institucionais.</li> <li>Possui fluxo de encaminhamento de demandas específicas de capacitação, conforme percepção dos gestores.</li> <li>Possui as atividades de formação de professores vinculadas à área de Gestão de Pessoas, mas não possui um núcleo específico de formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não possui programa estruturado de capacitações, atuando a partir das demandas encaminhadas/sugeridas pelos gestores.</li> <li>Não desenvolve formação de gestores.</li> <li>Possui um núcleo de formação docente, responsável pela formação técnica e alinhamento institucional dos professores. O núcleo propõe atividades e oferece apoio aos professores a qualquer momento.</li> </ul>
	Permanência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionários: em 2015, iniciou a implementação de um plano de carreiras estruturado, articulado ao instrumento de gestão por competências.</li> <li>Professores: não possuem plano de carreira estruturado, apenas um plano de salários, definido a partir de acordo sindical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionários: possui uma estrutura formal de cargos e salários, mas não possui plano de carreira. Os funcionários são avaliados por meio de um instrumento de gestão por competência, o qual não possui articulação evidente com as progressões funcionais.</li> <li>Professores: possui plano de salários estruturado a partir de acordo sindical.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

Seguindo a abordagem realizada nos processos de formação, cabe mencionar que, na Universidade B, apesar de não haver o programa estruturado de formação ou capacitação dos funcionários, há iniciativas, isoladas, encaminhadas por alguns gestores, algumas focadas em habilidades sociais, promovendo empatia para o atendimento e/ou abordagem dos diferentes tipos de públicos. Por sua vez, na Universidade A, há um programa de capacitações técnicas, voltadas, por exemplo, em como lidar com pessoas diferentes, como se vestir, maquiagem, usar sistemas, enfim, focadas na operação e no resultado esperado dela. No relato da gestora da Universidade A, em relação à Universidade A, outras formações podem ser encaminhadas,

Indicadores	Universidade A			Universidade B		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Total de alunos (todos os níveis de ensino)	23.123	23.030	22.727	30.320	31.147	31.935
Total de funcionários e professores	1.367	1.397	1.502	2.161	2.198	2.254
Total de negros	45	46	42	39	51	61
Representação do negro no quadro funcional	3,3%	3,3%	2,8%	1,8%	2,3%	2,7%
Total de não negros	1.322	1.351	1.460	2.122	2.147	2.193
Representação do não negro no quadro funcional	96,7%	96,7%	97,2%	98,2%	97,7%	97,3%
Salário médio do negro	R\$ 1.862,00	R\$ 1.887,00	R\$ 1.872,00	R\$ 3.112,00	R\$ 3.205,00	R\$ 3.439,00
Salário médio do não negro	R\$ 3.969,00	R\$ 4.161,00	R\$ 4.387,00	R\$ 4.827,00	R\$ 5.402,00	R\$ 5.456,00
Superioridade do salário do não negro	113%	121%	134%	55%	69%	59%
Representação do negro na cidade (Censo 2010)		9,2%			13,2%	

mas estas técnicas são as prioritárias e obrigatórias para novos funcionários.

Tabela 2 - Cenário racial nas Universidades

Fonte: elaborada pelo autor.

No âmbito docente, a formação nas duas instituições se volta para alinhamentos e capacitações técnicas, contudo, a Universidade B também promove, semestralmente, encontros e mesas de discussão por temas, entre eles, discussões acerca das relações raciais. Estas formações, por serem por adesão, acabam contemplando poucas pessoas, apesar das discussões relevantes que são promovidas.

## 4.2 CONSTRUINDO CAMINHOS

Romper a lógica estabelecida pelo capital requer uma transformação social, garantida pela educação, em um sentido amplo, que contemple diferentes instâncias sociais. (MESZÁRIOS, 2005). Com este entendimento, propõe-se a elaboração de um mapa estratégico à inclusão racial, um mapa estratégico focado na inclusão racial, o qual também pode ser interpretado em um sentido mais amplo, contemplando diferentes grupos

minoritários presentes na sociedade brasileira. Tal ferramenta, com foco na inclusão através do quadro funcional, composto por funcionários e professores, geraria impacto à toda comunidade universitária, inclusive a sociedade na qual está inserida, devido aos movimentos que gera em diferentes espaços e ações.

As Universidades investigadas possuem, em suas Missões e Valores a vocação social manifestada, no entanto, nenhuma delas possui, institucionalmente, a indicação da inclusão racial como um objetivo. Considerando a vocação social e a necessidade de diminuir a desigualdade racial materializada, indica-se que sejam estabelecidas diretrizes institucionais que norteiem os sujeitos que compõem o quadro funcional das Universidades, para o desenvolvimento de estratégias que atendam aos objetivos de inclusão e igualdade, as quais serão abrangentes às diferentes áreas da Universidade, partindo da gestão de Recursos Humanos. Diante deste posicionamento, o Balanço Social, atualmente desenvolvido por ambas as instituições, precisa ser encarado por todos os níveis de atuação da Universidade, como uma ferramenta estratégica, por meio da qual fiquem evidentes as metas relativas à composição racial do quadro funcional e seja possível o monitoramento dos resultados obtidos por meio das estratégias de inclusão.

Assim, entendendo a Gestão de Pessoas o ponto de partida à mudança, propõem-se movimentos de ingresso e permanência dos funcionários, considerando as seguintes necessidades:

- Diante do baixo ingresso de negros, materializado no reduzido percentual de funcionários e professores negros, é necessário que haja obrigatoriedade de ocupação das vagas por este grupo populacional. Para isso, o estabelecimento de níveis mínimos por área passa a ser o primeiro balizador e provocador dos gestores.
- Entendendo que os processos de seleção de novos professores e funcionários, em uma Universidade Comunitária com vocação social, precisam ir além do mérito, torna-se estratégico promover seleções de forma complexa, incluindo à tomada de decisão a consideração de elementos raciais e socioeconômicos. Por meio de indicadores de ingresso de sujeitos negros, a Universidade poderá estabelecer metas, desenvolver estratégias de atração de candidatos e envolver os gestores, que devem seguir como tomadores de decisão, desde que alinhados às diretrizes e mobilizados aos objetivos institucionais.
- Considerando o impacto das decisões e dos valores individuais dos gestores, ambas as instituições precisam avançar na formação crítica destes sujeitos.

Assim, a formação do quadro de funcionários e professores, em uma Universidade comprometida com o desenvolvimento da sociedade, deve ir além da capacitação técnica e preparar os sujeitos para atuarem em uma sociedade desigual. Missão, valores, diretrizes, processos, indicadores, entre outros elementos, não terão legitimidade se não forem aceitos e vividos pelos sujeitos que compõem o quadro funcional, os quais têm em seus gestores o norte para suas ações.

- Se todos, de alguma forma, interferem no cenário racial e reproduzem valores e práticas discriminatórias, à formação dos professores, é necessária a constituição de um programa contínuo, que sustente o interesse da Instituição na inclusão racial, o que precisa refletir em sala de aula. De igual forma entende-se esta necessidade aos funcionários, para quem sugere-se uma formação inicial, no ato de sua contratação e a definição de momentos que possibilitem novas abordagens e problematizações.

Concordando com Wood (2003), em relação à sua posição de que desigualdades raciais ou de gênero podem ser superadas, mesmo em um sistema capitalista, por essas serem causas que constituem forças sociais, e com o amparo de Meszáros (2005), no entendimento de que a aprendizagem se dá em todas as etapas e situações da vida, sendo que ela, através de uma concepção ampla de educação, pode ser o caminho para romper a lógica estabelecida pelo capital, entende-se que as Universidades Comunitárias investigadas, focadas em sua vocação social, podem estabelecer um novo paradigma à gestão.

Compreende-se, assim, que o ato de gerir em uma Universidade Comunitária responsável pelo desenvolvimento de uma sociedade mais humana, deva ocorrer com mesmo sentimento de inconformidade com a discriminação e a desigualdade que possui o movimento de negritude, o que é descrito por Munanga (2012, p. 21):

Enquanto uma única pessoa continuar a ser caracterizada pela cor de sua pele escura, enquanto uma única pessoa se obstinar, por causa de sua diferença, a lançar sobre outra pessoa um olhar globalizante que a desumaniza ou a desvaloriza, a negritude deverá ser um instrumento de combate para garantir a todos o mesmo direito fundamental de desenvolvimento, a dignidade humana e o respeito das culturas do mundo.

Por fim, entende-se que há na gestão um grande potencial de transformação social, através do qual as Universidades podem, de fato, interferir no acentuado quadro de desigualdade racial existente em seu interior e em suas comunidades.

## 5. CONCLUSÃO

A desigualdade racial é um problema social que deve envolver a todos. As ações afirmativas estão em desenvolvimento, reforçando a existência de um dano histórico gerado aos negros, e têm atingido importantes resultados em prol da igualdade. No entanto, para que a igualdade se torne realidade, é necessário o envolvimento do setor privado, que também precisará assumir a responsabilidade pela inclusão, sobretudo das instituições comunitárias, cuja essência de suas atuações é o desenvolvimento social.

O estudo feito, em duas Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul, demonstra que as diferenças sociais entre brancos e negros se replicam no quadro funcional da organização, inclusive em instituições em que a responsabilidade social está formalizada, interna e externamente. Portanto, depender das sensibilidades e ações individuais pode retardar ou desacelerar a obtenção e garantia dos resultados esperados. Assim, a gestão estratégica tende a garantir o entendimento sistêmico das necessidades institucionais, assim como, o engajamento dos envolvidos para a obtenção dos resultados esperados, possibilitando ao gestor institucional a visão real do das demandas, dos resultados e das metas, por meio do monitoramento dos indicadores e do acompanhamento dos resultados.

Desta forma, reforça-se que é possível o envolvimento do setor privado, especialmente da Universidade Comunitária, na luta por igualdade racial no Brasil, principalmente, por meio de ações focadas na inserção do negro no mercado de trabalho. Enquanto as organizações não se perceberem como responsáveis pela problemática racial e não desenvolverem estratégias concretas, as quais podem ser amparadas pela gestão estratégica, o país seguirá a mercê das insuficientes iniciativas do Estado e de uma consciência social que se desenvolve a curtos passos.

## REFERÊNCIAS

BITTAR, Mariluce. **Universidade Comunitária: Uma identidade em construção.** São Carlos, 1999.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade Para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei no 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

BRITO, Murillo M. A. **A estruturação social das oportunidades no mercado de trabalho em Belo Horizonte e Cape Town.** In FERNANDES, Danielle C. HELAL, Diogo H. As Cores da Desigualdade. Fino Traço. Belo Horizonte. 2011;

BULGARELLI, Reinaldo. **A promoção da igualdade racial pelas empresas.** Disponível em <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/a-promocao-da-igualdade-racial-pelas-empresas>> Acesso em 07 de outubro de 2014;

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a Universidade.** São Paulo: Unesp. 2001;

CICONELLO, Alexandre. **O desafio de eliminar o racismo no Brasil:** a nova institucionalidade no combate à desigualdade racial. From Poverty to Power: How Active Citizens and Effective States Can Change the World, ed. Oxfam International. 2008;

GOMES, Nilma L. **Educação, identidade negra e formação de professores/as:** Um olhar sobre o corpo negro e o cabelo crespo. São Paulo: Educação e Pesquisa, jan/jun 2013, p. 167-182.

GONÇALVES, Luiz A. O. Pensar a educação, pensar o racismo no Brasil. In: Relações étnico-raciais e educação no Brasil. Belo Horizonte: Massa, 2011.

GUIMARÃES, Reinaldo S. **Afrocidadanização:** ações afirmativas e trajetórias de vida no Rio de Janeiro. Puc Rio. Rio de Janeiro. 2013;

\_\_\_\_\_. **Racismo e anti-racismo no Brasil**. São Paulo: 34, 1999.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopses Estatísticas da Educação Superior - Graduação**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

MAIO, Marcos C.; SANTOS, Ricardo V. **Raça como questão: História, ciência e identidade no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.

MARTINS, Tereza C. S. **O negro no contexto das novas estratégias do capital: desemprego, precarização e informalidade**. Serviço Social & Sociedade. São Paulo. 2012;

MARX, Karl. **Trabalho assalariado e capital**. São Paulo: Global, 1987.

MESZÁROS, Itsvan. A reorientação marxiana do método. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, número especial, p. 5-20, ago.2010.

MUNANGA, Kabengele. **Negritude: Usos e sentidos**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

NASCIMENTO, Elisa L. **O sortilégio da cor: Identidade, raça e gênero no Brasil**. São Paulo: Selo Negro. 2003.

PINTO, Maira Meira. **Responsabilidade social em universidade comunitária: Novos rumos para educação superior**. 2009. 173 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2009.

SANTOS, Boaventura S. **A Universidade no século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SOUZA, Renato S. **Desvendando a espuma II: De volta ao enigma da classe média brasileira**. GGN, o Jornal de todos os Brasis, 11 nov. 2013. Disponível em: <<http://jornalgggn.com.br/fora-pauta/desvendando-a-espuma-ii-de-volta-ao-enigma-da-classe-media>>. Acesso em: 08 maio. 2016.