



**TRAJETÓRIA DE VIDA E CARREIRA: UM ESTUDO EM
LIDERANÇAS NEGRAS NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

***LIFE AND CAREER TRAJECTORY: A STUDY ON BLACK
LEADERSHIPS IN THE SOUTHERN REGION OF BRAZIL***

***TRAYECTORIA DE VIDA Y CARRERA: UN ESTUDIO SOBRE
LIDERAZGOS NEGROS EN LA REGIÓN SUR DE BRASIL***

JOLAINE ROSA DE CASTRO BORIN BENETTI

Universidade Franciscana, <http://orcid.org/0000-0001-5464-7553>

LUCAS CHARÃO BRITO

Universidade Federal de Santa Maria, <http://orcid.org/0000-0002-6071-0747>

RICARDO ALBERTI

Universidade Federal de Santa Maria, <http://orcid.org/0000-0002-5757-9274>

RESUMO: O presente estudo analisa a trajetória de carreira em lideranças negras na cidade de Santa Maria, buscando problematizar as relações de trabalho de negros em cargos de gestão. O trabalho dialoga com outros estudos sobre o tema e ratifica a presença constante e velada da discriminação dos negros na sociedade brasileira. A metodologia utilizada foi entrevista semiestruturada, com quatro questões pautadas junto aos sujeitos interpelados. Esta pesquisa é de natureza exploratória, estruturada na análise e interpretação das entrevistas com profissionais atuantes no mercado de trabalho de Santa Maria, com representatividade nas áreas jurídica, educacional e de segurança e, que ocupam cargos de liderança locais. Com base nos dados obtidos, identifica-se a presença das mais variadas formas de preconceito sofrido por estes profissionais em suas carreiras. Haja visto que, o ponto mais abordado além de atos discriminatórios por eles sofridos, são a falta de políticas públicas voltadas para os negros em todos setores como: educação, saúde e emprego e que minimizem os efeitos históricos da discriminação e do racismo.



Palavras-chave: Negros; carreira; diversidade cultural; liderança; preconceito.

ABSTRACT: *This study analyzes the career trajectory of black leaders in the city of Santa Maria, seeking to problematize the employment relationships in the hiring of blacks for management positions. In this context, we identify the presence of the most varied forms of prejudice suffered by these professionals in their careers. The work is in dialogue with other studies on the subject and ratifies the constant and veiled presence of discrimination of blacks in Brazilian society. The methodology used was a semi-structured interview, with four questions based on the interviewed subjects. This research is of an exploratory nature, based on the analysis and interpretation of interviews with professionals working in the labor market of Santa Maria, with representation in the legal, educational and security areas and occupying local leadership positions. Based on the data obtained, it is concluded that the most discussed point besides discriminatory acts suffered by them are the lack of public policies aimed at blacks in all sectors such as education, health and employment and that minimize the historical effects of discrimination and racism.*

Keywords: *Black; career; cultural diversity; leadership; preconception.*

RESUMEN: *Este estudio analiza la trayectoria de carrera de los líderes negros en la ciudad de Santa María, buscando problematizar las relaciones de trabajo de los negros en los puestos de dirección. La obra dialoga con otros estudios sobre el tema y confirma la presencia constante y velada de la discriminación contra los negros en la sociedad brasileña. La metodología utilizada fue una entrevista semiestructurada, con cuatro preguntas basadas en los sujetos interrogados. Esta investigación es de carácter exploratorio, estructurada sobre el análisis e interpretación de entrevistas a profesionales que actúan en el mercado laboral de Santa María, con representación en las áreas jurídica, educativa y de seguridad, y que ocupan cargos de liderazgo local. A partir de los datos obtenidos, se identifica la presencia de las más variadas formas de prejuicio que sufren estos profesionales en su carrera. Ante ello, el punto más discutido, además de los actos discriminatorios que sufren, es la falta de políticas públicas dirigidas a los negros en todos los sectores como: educación, salud y empleo y que minimicen los efectos históricos de la discriminación y el racismo.*

Palabras clave: *negros; carrera; diversidad cultural; liderazgo; prejuicio.*

1 INTRODUÇÃO

As questões das minorias (racial, gênero, etc.) e da diversidade cultural vêm sendo abordadas sobre vários aspectos em estudos acadêmicos, tanto no nível sociocultural, organizacional como no nível econômico e psicológico levando em



consideração grupos, corporações e/ou indivíduos. Sendo que, as minorias vêm ancoradas à luta constante dos movimentos sociais que buscam por leis e oportunidades visando à igualdade nas oportunidades de emprego, nas mais diversas áreas e pela constante valorização profissional e equidade salarial. Contudo o olhar governamental dirigido a estas questões na garantia de inserir políticas públicas no combate à discriminação é muito recente e a igualdade de oportunidades e direitos é recente, surgiu nos anos 90, o que esbarra em padrões dominantes na cultura brasileira (FLEURY, 2000).

É interessante, no entanto observar, que nos últimos anos indiscutivelmente, houve uma melhora significativa nas políticas públicas do Brasil no que tange o acesso das minorias à educação, emprego, a programas sociais, como exemplo: os sistemas de cotas para acesso as universidades públicas. Em contrapartida, deve-se trazer para o debate as mazelas e minimizar as raízes históricas oriundas da colonização e do processo escravocrata desenvolvido no país. Que é o fator preponderante para deixar a margem da sociedade uma boa parcela da população, nesse caso os negros. O governo federal mantém programas como por exemplo o programa nacional de direitos humanos (programa destinado a financiar políticas de ação afirmativas e de promoção de igualdade de oportunidades) criado em 1996, aonde estado brasileiro reconhece que os afrodescendentes tiveram violações graves e sistemáticas de seus direitos humanos em decorrência da escravidão (LIMA, 2010). A discriminação influi ainda hoje nas relações sociais entre brancos e negros, ou seja, o caminho para um negro almejar um cargo de liderança é mais longo e imperioso, sendo às vezes impossível de ser almejado se agregado à cor estiver a classe social e o nível de escolaridade. Combinações que levam a marginalização da sociedade e a diminuta chance de crescimento profissional (OSORIO,2009).

Diante desta perspectiva, a cidade de Santa Maria/RS por ser um polo universitário reconhecido nacionalmente, possui um amplo campo de oportunidades de formação e busca de aperfeiçoamento profissional, o acesso à educação atinge grande parte da população local, inclusive as minorias. Por outro lado, a grande formação de mão de obra cria na cidade um ambiente competitivo entre os profissionais que aqui desejam residir, ou seja, a demanda de profissionais é menor



do que a presença de candidatos bem capacitados, o que acentua, todavia a dificuldade de conquistar cargos de liderança para indivíduos pertencentes às minorias (NEZZI,2010). As desigualdades e preconceitos dificultam a inserção das minorias a terem acessos a cargos de gestão na conjuntura atual da sociedade brasileira marcada por comportamentos discriminatórios desde a colonização (FLEURY, 2000).

Frente ao contexto supracitado, esta pesquisa tem por objetivo principal analisar a trajetória de carreira dos negros em cargos de liderança na cidade de Santa Maria, na tentativa de analisar e repensar as relações de trabalho na contratação de negros para cargos de gestão e liderança. Nesse contexto esse trabalho é relevante no sentido de abordar a discriminação, o preconceito como questões reais e presentes na trajetória dos sujeitos abordados, mas também como preponderante para trazer por meio de suas experiências pessoais uma discussão e uma quebra de estereótipos contra acesso aos cargos de liderança e de gestão.

Dentro desse quadro justifica-se este estudo, pois se compreende a dificuldade na inserção de pessoas negras em cargos de liderança, presidência e gestão. Essa minoria almeja ser ouvida e respeitada, portanto, o trabalho em questão pretende problematizar estas relações profissionais dentro do contexto da inserção da diversidade, neste caso de minorias negras e suas carreiras. O que não pode-se esconder é a existência gritante de discriminação e preconceito na comunidade produtiva a qual estão inseridas, refletindo no trato e nas relações trabalhistas travadas no dia a dia dessas pessoas no ambiente profissional. Liderar pessoas com foco em resultados é uma exigência de mercado nos dias atuais. De acordo com Souza (2002, p. 19) “esse cenário de negócios exige abordagens com foco em resultados, isto é, orientadas para o mercado”. E o mercado acaba por refletir as relações sociais e culturais de uma sociedade.



2 TRAJETÓRIA DOS NEGROS NO BRASIL

A escravidão no Brasil foi marcada pela exploração da mão de obra de índios e negros trazidos do continente africano, sendo abolida no ano de 1888, pela promulgação da Lei Aurea assinada pela princesa Isabel. Sendo o Brasil o último país no mundo a extingui-la. A base da economia do país e de seu crescimento desde sua colonização foi pautada e baseada no trabalho escravo, na exploração e na discriminação das minorias não brancas, europeias e cristãs.

O racismo surge, portanto, na cena política brasileira, como doutrina científica, quando se avizinha à abolição da escravatura e, conseqüentemente, à igualdade política e formal entre todos os brasileiros, e mesmo entre estes e os africanos escravizados. O racismo brasileiro, entretanto, não deve ser lido apenas como reação à igualdade legal entre cidadãos formais, que se instalava com o fim da escravidão; foi também o modo como as elites intelectuais, principalmente aquelas localizadas em Salvador e Recife, reagiam às desigualdades regionais crescentes que se avolumavam entre o Norte e o Sul do país, em decorrência da decadência do açúcar e da prosperidade trazida pelo café. (GUIMARÃES, 2004, p. 1).

O acesso à educação nesta época era muito escasso e direito de poucos abastados, chegaram a existir leis que trataram de proibir que negros frequentassem as escolas, um exemplo e a *Lei nº 14* de 22 de dezembro de 1837 ao tratar das “escolas de instrução primária” na província do Rio Grande do Sul, dizia o seguinte em seu *Artigo 3º*: “São proibidos de frequentar as Escolas Públicas: Os escravos, e pretos ainda que sejam livres, ou libertos”.

Ainda em 1854, por meio do *Regulamento da Instrução Primária e Secundária no Município da Corte Lei 1331 A, 17/02/1854*, o público alvo do ensino primário e secundário foi delimitado. O acesso às escolas criadas pelo Ministério do Império era franqueado à população livre e vacinada, não portadora de moléstias contagiosas. Os escravos eram expressamente proibidos de matricularem-se nas escolas públicas. Excluindo os cativos, a legislação da Instrução Pública estabelecia e ratificava a distinção fundamental da sociedade imperial: a que marcava a subordinação dos escravos aos homens livres. (SCHUELER, 1999).



Com o final da Abolição da escravatura, o estado brasileiro viu-se em um dilema, ou seja, como substituir a mão de obra escrava? O Estado optou em sua ideologia do “branqueamento” da população e pelos baixos custos na época, por utilizar o imigrante branco e livre. Esta transformação do trabalho que resultou em uma intervenção maciça do governo brasileiro na captação de imigrantes europeus. Configurou-se ali a visão da “modernidade do estado brasileiro” em trazer imigrantes para substituir os negros, colocou a grande população liberta e agora de ex escravos no Brasil para setores inferiores e marginalizados da sociedade, ou seja, na informalidade longe do alcance do estado de direito (THEODORO, 2008).

A trajetória dos negros na história do Brasil, na busca por igualdade de oportunidades e de direitos, desde seus primórdios foi marcada por constantes lutas contra o racismo e o preconceito. Em relação à educação não seria diferente para que todos tivessem acesso às escolas, foi criado o movimento negro “pela reavaliação do papel do negro na história do Brasil”. Com o objetivo de atingir grande parte do território nacional e o acesso educação. Os dois mais importantes movimentos negros criados na metade de século XX foram: Frente negra Brasileira (FNB) e Teatro experimental do Negro (TEN), os quais já contavam com escolas em suas dependências para alfabetização e instrução de pessoas de cor negra. (PEREIRA, 2012).

Há que se afirmar que o acesso à educação melhorou para as camadas mais pobres e para o acesso das minorias, apenas nestes últimos 10 anos, graças a governos que possuem cunhos mais populares e programas sociais voltados às classes mais baixas. A dificuldade em buscar o conhecimento, fez com que muitos ficassem as margens da sociedade, não conseguindo ascender socialmente. Esta realidade influencia diretamente na vida dos brasileiros, mais efetivamente nos negros, ou seja, ascensão de negros em suas carreiras profissionais, restringindo o número de sujeitos que assumam cargos de liderança (SARAIVA e NUNES, 2011).

O Brasil possui 53,6% de cidadãos que se declaram negros, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE, os negros (pretos e pardos) eram a maioria da população brasileira em 2014 e continuam a ser. Os brasileiros que se declaravam brancos eram 45,5%. Sendo que, o que pode ser observado é que



efetivamente os negros no Brasil tem dificuldade de acesso ao conhecimento, formação superior, escola, pois como se sabe em uma sociedade competitiva movida a tecnologias da informação o diferencial dos profissionais que almejam cargos de liderança é o conhecimento globalizado, amplo e aprofundado, não basta ser apenas o melhor na sua área, mas sim, dominar diversos campos. O que só o acesso à educação de qualidade garante e cristaliza. Mas a realidade racial é outra, como se vê nas porcentagens ínfimas de negros escolarizados mediante ao restante da sociedade. Como mostra a tabela a seguir de 2010, uma pesquisa realizada na cidade de Araras/SP pelo IBGE (JORNAL TRIBUNA DO POVO, 2013).

Tabela 1: Escolaridade (para pessoas de 10 anos ou mais):

Escolaridade	Brancos	Negros
Sem Instrução e Fundamental completo	39%	53%
Fundamental Completo e médio Incompleto	18%	21%
Médio Completo e superior Incompleto	29%	22%
Superior Completo	13%	3%

Fonte Dados extraídos do SIDRA, tabela 3540- IBGE 2013.

Ainda segundo dados do IBGE, pesquisa com base no censo de 2010, o analfabetismo na população negra e parda é mais que o dobro do registrado na população branca, o que conseqüentemente essa divergência anuncia é que a falta de acesso à educação afeta diretamente a renda e o acesso profissional destas pessoas ao mercado de trabalho e a chance real de crescimento.

Segundo Cida Bento (2016, p.1) "o aspecto mais perverso da discriminação no espaço de trabalho se dá nos processos de promoção ou mobilidade para cargos de chefia, liderança ou comando, que têm maiores responsabilidades, visibilidade e remuneração". É fato que negros ganham bem menos no Brasil, isso por influência de uma série de fatores. Segundo estudos, os negros que conseguem atingir um nível de conhecimento maior e conseqüentemente no mercado de trabalho atingiram um cargo de liderança em uma grande organização, ganham menos que uma pessoa branca com mesmo grau de escolaridade. Cida Bento reitera que:



A proporção de negros nas empresas é muito inferior a de brancos. Os negros são maioria em posições tais como aprendizes e *trainees*, mas em todo o restante dos quadros das empresas, os trabalhadores brancos superam em muito os trabalhadores negros. No quadro funcional, categoria pela qual se inserem os trabalhadores nas empresas, o número de brancos é quase o dobro (62,8% de brancos e 35,7% de negros). Em cargos de supervisão, os brancos são 72,2% frente a 25,9% de negros. (2016, p. 1).

Embora a população negra chegue a 53% como afirmam os dados supracitados, ou seja, maior que a de brancos, o lugar que lhe é reservado nas empresas é sempre a de cargos inferiores, ou seja, de menor expressão (BENTO,2016).

O tema gestão da diversidade cultural vem sendo abordado em algumas empresas subsidiárias norte americanas que estão surgindo no Brasil, elas estão sendo implantadas por meio da visão destas empresas ao identificarem e diagnosticarem que para obterem maiores vantagens competitivas, deverão desenvolver e aperfeiçoar competências através da presença e da exploração da diversidade (FLEURY, 1999).

A diversidade cultural de identidades individuais dos colaboradores agrega, ou seja, colaboradores com características variadas de diferentes etnias, raças, gêneros, orientação sexual e portadores de deficiência. A gestão da diversidade tem como objetivo trabalhar a valorização das particularidades, buscando o aprendizado dos colaboradores na busca de derrubar os estereótipos dentro das empresas (ROBBINS, 2004). Esse modelo vem crescendo, pela identificação da diversificação da força de trabalho, é importante ressaltar que gerenciar a diversidade incorpora valor a organização. Os Programas de mentores, palestras, treinamento e divulgação de políticas fazem parte deste modelo de gestão. A diversidade é definida e compreendida neste contexto, como: pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros (FLEURY, 1999).

Atualmente as empresas estrangeiras tem mensurado o impacto positivo da diversidade nos cargos de lideranças, mas ainda se constata indiferença e forte



exclusão de negros em cargos de alto comando nas organizações. Segundo pesquisa de Cida Bento (2016, p.1):

A tendência de sub-representação aumenta quando são focalizados os cargos mais altos, nos quais a presença de negras e negros diminui drasticamente. A população negra sofre com dificuldades para ascensão profissional, tendo presença simbólica nas posições mais altas das empresas. Em cargos gerenciais são apenas 6,3% comparados com 90,1% de brancos; no quadro executivo são apenas 4,7%, comparados com 94,2% de brancos; e nos conselhos de administração são 4,9%, comparados com 95,1% de brancos.

Observa-se, portanto, que no Brasil a discriminação e a desigualdade continuam arraigadas à cultura e presentes em todas as organizações. Pesquisas nesta área tem um papel social importante e nos fazem perceber que continuamos a rotular o indivíduo para que ele se encaixe em um estereótipo e nos requisitos impostos pela sociedade do papel do líder. Os requisitos para os cargos não são avaliados somente pela competência profissional, muitas vezes são avaliados pelo protótipo de como se deve sentar, se comportar, gênero e cor de pele. Cabe ressaltar que as definições sobre liderança variam, mas o que se sustenta basicamente é um processo de influência sobre um grupo de indivíduos (ABREU et al., 2014).

2.1 LIDERANÇA: CONCEITUAÇÃO TEÓRICA E FASES

Os perfis dos colaboradores nas organizações mudaram radicalmente com o passar dos anos. Não são necessários mais trabalhadores para executar trabalhos braçais e monótonos, pois estes podem ser substituídos por máquinas. O grande desafio e meta das empresas é encontrar trabalhadores com uma visão estratégica, multifuncional, com uma capacidade de criação, inovação e, principalmente o potencial de saber trabalhar em equipe. Partindo desse contexto o trabalhador deixa de ser somente um elemento operacional para ser um elemento estratégico para as companhias, tendo o líder um papel fundamental para as organizações. Sendo assim, a liderança, em qualquer meio, configura-se na realização de um objetivo por muitos indivíduos, principalmente no campo profissional. “O homem que consegue posicionar



seus colaboradores humanos para alcançar determinadas metas é um líder. Um líder é alguém que faz isso dia após dia, ano após ano, sob uma ampla variedade de circunstâncias” (PRENTICE, 2005, p.145).

Diante deste contexto, para o conceito de liderança “cabem várias leituras e compreensões, dependendo da corrente e dos autores trabalhados. Mas o que trago ao debate é o que a caracteriza como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada” (BERGAMINI, 1994, p.88). Sendo assim, ao definir um líder com relação à habilidade e competência, torna-se impossível defini-lo pela raça, gênero, etnia ou credo, um líder seria então compreendido como um indivíduo que possui certas características empresariais, empreendedoras e corporativas; que viriam ao encontro da filosofia/visão da empresa (BERGAMINI, 1994).

Bennis (2005), ao falar sobre liderança ressalta que, um líder é construído no contato com os seus liderados. Esse processo é dividido em fases que constituem as fases da vida de um líder. O autor explica que o líder tem/passa por sete fases. A primeira fase é a do *Infante* o líder se sente muito sozinho é importante que ele busque pessoas para se apoiar, busque um mentor, nessa fase recrutar um time que trabalhe junto com um mesmo objetivo. A segunda fase é a do *aluno*, é a primeira experiência, na qual o líder está apreendendo. É nessa fase que os atos do líder vão conquistar as pessoas ou fazer com que elas se virem contra ele. Por isso, é importante começar de modo decoroso, para permitir que os membros do grupo demonstrem o que sabem, gerando confiança, demonstrando que o líder está receptivo a contribuições.

A terceira fase é a do *amante*, para um líder que subiu de posto, uma das maiores dificuldades residirá em estabelecer limites e harmonizar os relacionamentos, principalmente com os colegas antigos. Outro desafio oriundo dessa fase é saber em quem confiar, por isso deve-se estar atento a tudo. A quarta fase é a do *soldado* nessa fase os líderes já estão mais à vontade no seu papel, já estão mais confiantes e convictos, porém, podem perder o vínculo com seus subordinados e com isso acabar perdendo o controle do impacto das suas ações e palavras, facilmente esquecendo o poder que influencia os demais subordinados. Outro desafio dessa fase seria o de cuidar para não deixar de incentivar as pessoas que possuem o mesmo ou maior



brilho do que o líder, um *soldado* deve ficar atento para não “abafar” novos talentos e potenciais.

O mesmo autor explica que o *General* é a quinta fase onde o líder está se desenvolvendo e amadurecendo. “Um dos maiores desafios que um líder enfrenta no auge da carreira não é simplesmente permitir que as pessoas digam a verdade, mas que a escutem” (BENNIS, 2005, p.30). Líderes autênticos não têm “ouvidos cansados” eles devem ser capazes de ouvir e lidar com a verdade, mesmo que ela seja dura, essa é a maneira mais segura de ter êxito e sobreviver. A sexta fase é a do *Estadista*:

Abrange os anos nos quais o poder de um líder começa a declinar(...) O líder também pode ser requisitado para desempenhar papéis importantes internos, sustentado pelo conhecimento e pela percepção obtidos com a idade e a experiência, e sem a ambição perturbadora que às vezes caracteriza o início de carreira (BENNIS, 2005, p. 34).

A sétima e última fase de Bennis (2005) é a fase do *sábio*, nesta a preocupação fundamenta-se em preparar a próxima geração de líderes, é um trabalho de mentor, um apadrinhamento junto aos seus liderados, ou mais conhecido como *mentoring*. É uma fase importante para os novos talentos, mas também de desenvolvimento e amadurecimento para o mentor.

As organizações são formadas por pessoas sendo elas de diferentes pensamentos, sentimentos e comportamentos, onde as lideranças têm um papel fundamental, pois influenciam diretamente na motivação, formação e desenvolvimento dos colaboradores que nelas estão inseridas. Entende-se que o verdadeiro líder consegue ver as coisas como elas são e não como ele gostaria que fosse. Mas sabe-se que a realidade não funciona assim, pois o indivíduo tem a tendência a ver as coisas pela sua visão. Cada indivíduo constrói sua visão e percepção de mundo formada pela sua educação, experiência e vivência ao longo da sua vida, que influencia o modo de agir, e perceber a vida social e profissional (ALMEIDA, PONCE, VIOTTO FILHO, 2009).

Segundo Cox a implementação de política de diversidade cultural nas organizações trará grande impacto tanto em termos de eficácia organizacional como individual. Para o mesmo autor “a administração da diversidade cultural significa



planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens” (COX, 1994, p. 11 apud FLEURY, 2000).

Administrar a diversidade significa acrescentar valor à organização entre os benefícios estão eles: atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho; desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; desenvolver a flexibilidade organizacional. Como objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria (COX, 1994).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa de cunho exploratório de natureza qualitativa, a partir de um caso, uma vez que objetiva analisar a trajetória de carreira de negros em cargos de liderança na cidade de Santa Maria, na tentativa de analisar e repensar as relações de trabalho na contratação de negros para cargos de gestão.

Muitas vezes a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla é constituída a partir de um estudo exploratório. Quando a temática escolhida é bastante genérica, torna-se necessário o esclarecimento e delimitações, o que demanda revisão bibliográfica, discussão com especialistas e a utilização de outros procedimentos metodológicos. Como resultado deste processo, passa-se a ter um problema mais esclarecido, suscetível de investigação por intermédio de procedimentos mais sistematizados (MARCONI E LAKATOS, p. 27).

Para a definição da amostra da pesquisa, foram escolhidos profissionais negros que ocupam cargos de liderança na cidade de Santa Maria Foi realizado contato direto com esses profissionais através de e-mail e contatos telefônicos para convida-los a participar da pesquisa. A amostra ficou restrita ao número de três



peças devido à escassez de profissionais negros que ocupam cargo de liderança na cidade.

Na coleta de dados verificou-se a dificuldade em encontrar profissionais negros desempenhando cargos de liderança, este aspecto foi considerado a final uma limitação para este trabalho, mas não um impedimento, tornando-se um dado. Sendo que, foram percorridas duas universidades, três associações, dez empresas locais durante um período de três meses e foram contatados profissionais em seus locais de trabalho, na área de gestão de pessoas para o auxílio na busca de profissionais que se enquadrassem neste perfil. Este aspecto já evidencia a dificuldade de inclusão destes indivíduos em contextos hierárquicos mais elevados nas organizações. Assim, optou-se pela técnica de amostragem não probabilística, isto é, por conveniência (ROESCH, 2007).

Neste estudo utilizou-se o método de entrevista semiestruturada, pois buscou-se durante os depoimentos, uma interação com os entrevistados de modo a reconstruir fatos e experiências vivenciados por eles, que de alguma forma direta ou indireta, influenciaram a sua trajetória profissional. Baseando-se nos postulados de Gil (2010) o instrumento de coleta de dados da entrevista em profundidade foi composto por 4 questões abertas. Para análise das informações resultantes das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo que, na concepção de Roesch (2007), tem por intuito compreender e capturar as questões e a perspectivas coletadas dos respondentes.

E são elas: 1) Me conte um pouco sobre sua vida, naturalidade, pais, irmãos, estado civil, filhos e trabalho atual. 2) Qual a sua formação? Você ou alguém de sua família enfrentou dificuldade com relação aos estudos? Se sim quais? 3) Na sua visão quais tipos de discriminação os profissionais negros passam no ambiente organizacional? 4) Você lembra de alguma situação de preconceito que vivenciou em sua trajetória de carreira?

Sendo estas perguntas aplicadas junto aos 3 entrevistados de forma aberta, em uma conversa informal e muito produtiva, com auxílio de bloco de notas, caneta e um gravador de áudio. Este trabalho foi baseado nestes critérios e categorias devido



aos dados fornecidos pelos sujeitos que acabaram delineando os contornos de conceitos e análises que buscou-se demonstrar.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta sessão será explicitada a análise dos dados obtidos no trabalho de campo, isto é, a partir da aplicação do roteiro de entrevistas semiestruturadas, como também a discussão dos resultados e sua relação com os objetivos propostos nesta pesquisa.

Em relação à história de vida (naturalidade, família, dados pessoais, estado civil, filhos e trabalho em que atua hoje) observou-se a partir do relato dos entrevistados uma diversidade de realidades e trajetórias, no entanto, aspectos que se complementam dentro de uma construção lógica e repleta de significados históricos. Sendo estes aspectos, explicitados primeiramente, a partir da ótica profissional. Levando-se em conta os objetivos propostos, para a realização deste estudo, a pesquisa foi aplicada em 3 profissionais negros declarados, residentes no município de Santa Maria que desempenham função em cargo de liderança em suas profissões.

Tabela 2: Profissionais Pesquisados

Funcionário	Características
Entrevistada 1*	- 48 anos, mulher - Bacharel em Comunicação Social – Habitação Publicidade e Propaganda, pela UCPel; especialista em Gestão de Marketing e Gestão de Projetos, ambas pela ESPM. - Gerente na área de gestão - Tendo pai e mães graduados.
Entrevistada 2	- 45 anos, mulher - Bacharel Química Industrial e também Licenciada, Mestrado e doutorado em Química Orgânica (UFSM e USP, respectivamente) e pós-doutorado pela UFRGS.



	<ul style="list-style-type: none">- Diretora de um campus Universitário, atualmente atua como professora adjunta na Universidade Estadual- Pai carpinteiro e mãe datilógrafa.
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none">- 52 anos, homem- Graduado em letras (UFSM), Bacharel em Direito (UPF) especialista em Segurança Pública (FADISMA), Mestrado e doutorando em Letras Ênfase em Inglês(UFSM).- Delegado de Polícia- Pai sapateiro e a mãe doméstica

Fonte: Dados de pesquisa.

* Por uma questão ética e de respeito aos sujeitos desta pesquisa, não serão divulgados nomes e nem dados que possam identificar ou comprometer os mesmos.

Pode-se verificar a partir da tabela 2 que o perfil dos entrevistados se assemelha, todos possuem nível superior e especializações, sendo dois em universidades públicas. Em uma entrevista observou-se que os pais possuem graduação, os demais são filhos de pais que desenvolviam atividades de nível operacional, tais como: carpinteiro, datilógrafa, sapateiro e doméstica. Quanto à faixa etária verificou-se que os três possuem idade acima de 45 anos, o que demonstra uma vasta experiência no mercado de trabalho, indo ao encontro dos relatos dos entrevistados que serão revelados na sequência.

É interessante, observar que, os aspectos levantados sobre o perfil dos profissionais servem de sustentação a discussão e no aprofundamento da primeira questão deste estudo, sendo: *me conte um pouco sobre sua vida, naturalidade, pais, irmãos, estado civil, filhos e trabalho atual*. Isto pois, de acordo com a entrevistada 1, ao relatar ser filha de pais que possuem ensino superior, lembra do pai ter sofrido com o preconceito e argumenta:

Ele sofreu muito com o racismo: quando precisava abastecer o carro, o frentista perguntava o que o “negão andava fazendo com o carro do patrão”. Havia barbeiros que só passaram a aceita-lo como cliente depois que o status dele mudou de “comerciário” para “comerciante”.



Ainda no relato desta, destaca-se a parte em que a profissional fala sobre a formação de sua mãe na graduação de línguas na década de 1970, sendo a única negra da turma em uma cidade de colonização alemã no interior do estado do Rio Grande do Sul. Neste sentido, foi relatado que durante a participação em um evento a sua mãe também sofreu com o preconceito:

Os cônsules dos Estados Unidos e da Alemanha conversavam em inglês quando um deles dirigiu-se a ela para cumprimentá-la num português tousco. Ela respondeu-lhe (e fez comentários breves) em inglês fluente com “sotaque” britânico caprichado. Os dois homens se entreolharam e um deles disse-lhe que estava positivamente surpreendido com a sua fluência no idioma. Certamente, não fizeram nenhuma menção ao fato de ser uma mulher negra, mas então “por que o assombro”?

Pode-se observar assim, que embora a Entrevistada 1 seja a única relatada na pesquisa, em que os pais possuíam ensino superior, este aspecto não foi o bastante para superar barreiras com o preconceito racial. Sendo que, estavam inseridos em um contexto social superior em correspondência a realidade dos demais negros nas décadas de 70 no país. Os seus pais sofreram preconceitos de forma verbalizada. Assim, como de aceitação social, quando o pai relatava que não era “aceito” em determinados locais, tais como ir ao barbeiro. Da mesma forma, sua mãe inserida em um ambiente social e profissional com cônsules de outros países sofreu preconceitos velados a partir de olhares e outros aspectos mais subjetivos (expressão corporal) e desconforto ao se relacionar com o que a própria atribuía como um “desconforto e/ou estranhamento” de uma mulher negra falar uma língua estrangeira. Estes aspectos vão ao encontro dos postulados de Abreu (2014) ao ressaltar que a sociedade brasileira se caracteriza pela diversidade e por comportamentos discriminatórios, oriundos da época colonial. Esses comportamentos de desigualdade e preconceito refletem nos dias atuais, ou seja, em pleno século XXI ainda persistem práticas e valores escravistas. Isso é percebido pelo relato dos entrevistados.

Ainda em relação à história de vida, foi verificado a partir do relato da entrevistada 2 (com 45 anos e professora Universitária) ser a única com Ensino Superior de sua família, sendo criada por mãe viúva que trabalhava para sustentar ela e mais dois irmãos. Em relação à história de vida da sua mãe observou-se,



Também tinha uma certa formação (para a época), além do que seria o ensino médio, tinha cursos de datilografia e secretariado. Como tinha a pele mais clara e cabelo quase liso (mestiça) chegou a trabalhar em uma empresa de seguros como datilografa. Pediu demissão ao perceber que recebia menos pelo mesmo serviço prestado pelas colegas brancas.

Em complemento o profissional entrevistado 3 destacou que:

Em certa altura depois do ensino fundamental uma grande parcela da população negra vai para o mercado de trabalho, por ter uma situação menos favorecida, estudar no noturno não é a mesma base boa e por questões financeiras, todos precisamos trabalhar. Na minha época eu tive sorte tive acesso à escola de turno integral, isso era um diferencial. Minha base escolar foi boa. Mas tentei passar em uma universidade pública e não consegui, pois, a minha formação foi insuficiente. Pois os que concorriam comigo estavam muito mais preparados, mas consegui passar em um concurso, e com isso ingressar em uma faculdade particular. Por isso sou favor das cotas nas Universidades.

Diante dos aspectos verificados a partir da história de vida, pode-se evidenciar uma semelhança em alguns aspectos denotados a partir do relato destes profissionais. Sendo que, a educação de base (pais) foi observada como aspecto importante para o desenvolvimento destes profissionais. No entanto, outros aspectos como preconceito racial (menores salários, discriminação e segregação) foi verificado como fator presente na vida de todos os entrevistados. Na concepção de Henriques (2001) além da discriminação racial sofrida durante anos, nas mais diversas formas, inclusive no acesso à educação de base, constatou-se que 55% da diferença salarial entre brancos e negros está associado à desigualdade transmitida como herança da discriminação infligida às gerações. Na sequência foi abordada à questão da percepção do racismo no ambiente organizacional e profissional. Ao longo das entrevistas os participantes demonstram indignação em suas falas ao relatarem e relembrem atos vivenciados e por não acreditarem em uma mudança real da sociedade. Isto se confirma no trecho abaixo:

Normalmente o tipo de racismo que espanta e revolta as pessoas é o racismo individualizado, explícito, direto e/ou de grupos e violento. Não percebem que este tipo de racismo tem uma base estruturante que é muito pior, que é o racismo institucional. Ele vem naturalizado, travestido na figura que surge



sempre quando apontamentos são feitos sobre esta realidade, a meritocracia. São desconsiderados quaisquer argumentos que se baseiam na trajetória negra no país, um passado de escravidão, anos de crueldade e discriminação apoiado em um presente ou de invisibilização (como na minha cidade) ou de associação com aspectos desqualificativos para os padrões de uma sociedade embranquecida (preguiça, falta de inteligência, falta de beleza, pois os padrões estéticos são europeizados, falta de honestidade e confiabilidade, etc) (ENTREVISTA 2).

Em complemento, de acordo com os indivíduos abordados, no ambiente de trabalho e por dentro das organizações transitam algumas reflexões acerca de: 1) Promoções que jamais chegam; 2) “Preferências” profissionais que não precisam ser explicadas (e não são); 3) Exigências acima do normal, já que nos foi “dada” uma oportunidade; e, 4) Repreensões mais duras do que para não negros (isso desde o ambiente escolar e na infância). “O racismo se materializou na cultura, no comportamento e nos valores dos indivíduos e das organizações sociais na sociedade brasileira, perpetuando uma estrutura desigual de oportunidades sociais para os negros” (PASSOS, 2010).

Para a entrevistada 1, o preconceito pode ser denotado ao relatar que:

Na empresa em que trabalhei por 12 anos, com 70 anos de História, nunca vimos um negro ou negra chegar à média gerência. O argumento mais recorrente é que não há racismo, mas também não há vantagem concedida à alguém por este mesmo critério. Concordo! Imagine alguém requerendo uma promoção: “quero aumento porque sou negro!” Não faz sentido. Entretanto, Já tive chefes menos experientes que eu e/ou com formação inferior à minha: pessoas despreparadas e que evidentemente não tinham a menor condição de ocuparem aquela posição.

Em publicação no jornal eletrônico o Globo pode-se contatar que apenas 4,7% dos cargos executivos das 500 maiores empresas brasileiras são ocupados por negros (SCRIVANO, 2016). Em pesquisa divulgada pelo Banco Interamericano de desenvolvimento (BID) e pelo Instituto Ethos sobre estudo do perfil social, racial e de gênero nas empresas brasileiras, no atual ritmo de evolução das participações desta minoria nas companhias, o equilíbrio no quadro só ocorrerá em pelo menos 150 anos, segundo Jorge Abrahão (2016), diretor-presidente do Instituto Ethos. Essa publicação corrobora a afirmação supracitada pela entrevistada, no que diz respeito ao pouco acesso de negros a cargos de liderança e gestão.



Complementa essa questão o relato do entrevistado 3, ao destacar que:

Pela história brasileira e história mundial da escravidão, as pessoas acreditam que os negros têm que estar sempre sobre castigo, sistema econômico mercantilista. O negro não tem como mudar de pele, já o judeu podia se transformar para não ser reconhecido como judeu, o negro não tem como fugir do que as pessoas o discriminam em todos os lugares. Eu passei em um concurso por não ter como ver a cor de pele. No Brasil o negro sofreu 400 anos de escravidão, isso está enraizado nas pessoas, para muitos existe raças superior e as inferiores, o negro fica na classe das raças inferiores que tem que sofrer castigos.

Segundo o Oliveira (2005), o mercado de trabalho e as organizações empresariais, repetindo o funcionamento da sociedade brasileira, mantêm um regime de discriminação racial. Diante do relato dos entrevistados, verificou-se a amplitude do racismo no contexto social e levado ao contexto organizacional. Desta forma, observaram-se a partir dos relatos as dificuldades que estes indivíduos passaram não apenas na sua inserção no mercado de trabalho, mas também na manutenção de seus empregos até a legitimação de suas competências em detrimento ao preconceito por sua condição racial. Conforme o autor citado acima, a população negra continua a crescer em várias regiões do Brasil, isto não impede a predominância dos brancos com melhores salários em cargos superiores, diferenciando-se da população negra. Quanto à trajetória de carreira, desafios e dificuldades enfrentados na busca por um cargo de liderança foram verificados os seguintes aspectos de acordo com a profissional entrevistada 1:

Não existem cargos de lideranças para negros dentro das instituições brancas. Eu sempre procurei o lado intelectual, para ser respeitado, estudei várias línguas, fiz mestrado em letras, doutorado em letras, direito e especialização em segurança pública. Eu vejo que várias pessoas sobem de cargos que tem a mesma capacidade ou até menos que eu. Embora eu tenha exercido cargos de supervisão. Mas sinto que muitos têm mais prioridades que eu. No meu meio tem muita política, na corporação em geral são poucos negros que tem possibilidade de subir de cargos, tem que estudar muito.

Com relação à carreira e nos desafios que enfrentam na busca por cargos de liderança, a entrevistada 3 complementa:



De vez em enquanto, ouço meu chefe e colegas referindo-se a pessoas negras como “aquele negrão” ou “aquela negrinha”. Contraditoriamente, nesta empresa cheguei a um cargo de gerência enquanto que na anterior, onde o discurso era de igualdade de condições e livre de preconceitos, um negro jamais chegara a essa posição. Incomodam-me os comentários racistas, mas fico ainda mais perturbada com o racismo velado, quando alguém coloca dúvidas na minha competência em razão da minha cor.

Segundo os trechos acima transcritos é notória a percepção dos sujeitos interpelados sobre as limitações experienciadas por profissionais em suas carreiras, oriundos do preconceito e dos papéis sociais aceitos e delimitados pertencentes à cor da pele. Visto que os entrevistados relatam as dificuldades passadas para ascender em suas carreiras, sendo que atualmente atuam em cargos de comando.

De acordo com a pesquisa do Instituto Ethos (2003) o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, constatou-se que as empresas brasileiras que buscam melhorar de maneira positiva sua imagem frente à sociedade através de sua responsabilidade social e empresarial, precisando criar ações e práticas voltadas à adversidade, combatendo a discriminação e o preconceito. Estimular o combate à intolerância e valorizar a diversidade possibilita um clima de sinergia e positividade, conseqüentemente, bons resultados as organizações.

A sociedade brasileira caracteriza-se pela diversidade e por comportamentos discriminatórios, oriundos da época colonial. Esses comportamentos de desigualdade e preconceito refletem nos dias atuais, ou seja, em pleno século XXI ainda persistem práticas e valores escravistas. (ABREU,2014).

O desabafo dos interpelados nesta pesquisa só reafirma e reitera a realidade diária onipresente na vida da população pertencente e identificada enquanto minoria em nosso país. O negro é maioria populacional e étnica no território nacional, mas em contrapartida, é minoria em seus direitos sociais, culturais, econômicos e educacionais. Sendo alvo de desigualdade nas oportunidades do mercado de trabalho, os comportamentos e práticas discriminatórias de racismo ocorrem continuamente de forma banalizada dentro e fora da empresa/ instituição em que ocupam cargos. E o primeiro passo para se reverter este problema é termos a



consciência que isso ocorre e que é um problema grave, um crime na acepção jurídica e social e está enraizado na nossa sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Optou-se neste estudo por dar voz de forma ampla às falas e histórias de vida dos três sujeitos entrevistados, devido à riqueza de detalhes referentes aos objetivos do estudo e ao tipo de recorte dado que vai ao encontro dos dados obtidos. Acompanhado de uma reflexão teórica profícua sobre a temática e problema levantados. O propósito deste estudo foi analisar a trajetória de carreira em líderes negros locais. Neste contexto, emerge da pesquisa, quando se trata dos entrevistados, uma considerável influência do racismo, preconceito, discriminação, segregação social e econômica. Grande parte dos entrevistados argumenta que chegar à média gerência é uma conquista importante. Mas falta igualar salários entre homens e mulheres; negros e brancos, dentre outros. O Instituto Ethos (2000), define diversidade como a busca da igualdade de oportunidade, respeito as diferenças e à dignidade de todas as pessoas. Sendo assim é de extrema importância implementar ações e políticas públicas para maior acesso das minorias, visando assegurar a cada um, condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades e garantindo seus direitos.

Na elaboração desta pesquisa surgiram algumas limitações que impactaram a plenitude do estudo. Embora o processo de inserção de minorias a partir de cotas seja algo discutido há décadas e o preconceito seja constantemente debatido socialmente, destaca-se a dissonância entre discursos e práticas, isto pois, de acordo com os dados obtidos pode-se concluir diversas dificuldades enfrentadas na trajetória pessoal e profissional dos indivíduos pesquisados. E, embora os dados não possam ser generalizados, parte-se do pressuposto que grande parte da população negra do Brasil passe em algum momento pelos mesmos desafios que os 3 indivíduos entrevistados neste estudo.



Para Osorio (2009) criou-se um debate na sociedade brasileira sobre a adoção de ações afirmativas para o ingresso na universidade pública. A discussão está em torno da reserva de vagas pelo estabelecimento de quotas para determinados grupos sociais. Dois dos entrevistados relataram ser a favor das cotas, pois acreditam que os negros teriam maior acesso à educação de qualidade, “Ao incidirem sobre os mais pobres, essas quotas beneficiariam principalmente os negros. Logo, as quotas sociais resolveriam tanto a desigualdade de classe quanto a de raça no acesso ao ensino superior, sem a criação de "divisões perigosas" que segregariam racialmente a nação instigando o ódio entre grupos” (OSORIO, 2009).

Além das dificuldades relatadas (preconceito, educação, mercado de trabalho, etc.) pelos entrevistados. Percebeu-se os que os desafios para os negros em relação aos brancos é bastante amplo. O ingresso em cargos de liderança não seria diferente. Segundo o Instituto Ethos a grande maioria das empresas nem sequer têm pretensões de aumentar o número de negros em suas unidades, quem dirá visar possibilitar a ascensão de carreira. Das 500 companhias estudadas, apenas 3,9% têm alguma forma de ação afirmativa para incentivar a presença destas minorias (SCRIVANO, 2016). Isso se confirma na dificuldade de encontrar profissionais que se enquadrassem no perfil desse estudo.

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, foi possível perceber que os entrevistados não acreditavam em uma mudança na postura da sociedade por não acreditar e visualizar ações e políticas que beneficiassem ou que proporcionem maior acesso aos negros e uma melhor qualidade na educação de base sendo assim, uma maior inserção dos negros em cargos de liderança no meio organizacional.

Como intento de trabalhos futuros, seria proveitoso à ampliação e aprofundamento desta investigação a outras realidades (organizações, regiões, indivíduos), e no desenvolvimento de uma pesquisa que permitisse obter maiores informações e resultados mais concretos relativos à trajetória de carreira de minorias como: negros, mulheres e homossexuais, possibilitando, assim, uma discussão mais abrangente.



REFERÊNCIAS

ABREU. I; ABREU, Igor ; BARBOSA, J. R. A; PACHECO, W. M; REIS, Patrícia Nunes Costa; SILVA, E. M. V. **O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional: um fator crítico de sucesso.** 2014.

ALMEIDA, Sandro Henrique Vieira de; PONCE, Rosiane de Fátima e; VIOTTO FILHO, Irineu A. Tuim. **As compreensões do humano para Skinner, Piaget, Vygotski e Wallon: pequena introdução às teorias e suas implicações na escola.**

BENNIS, W. G. As Sete Fases do Líder. **Como o Líder Pensa.** Tradução Ebréia de Castro Alves. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 19-53, 2005.

BENTO, Cida. Gênero e raça: o desafio das empresas brasileiras por. In: **Carta Capital.** Publicado 12/05/2016 04h48, última modificação 16/05/2016.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz.** São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Silvia Generali. FERREIRA, Carolina da Silva. **Diversidade e minorias nos Estudos Organizacionais: presenças e lacunas nas últimas décadas.** Eneo 2006, Porto Alegre, 2006.

GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme; ALVES, Mário Aquino. **Crítica ao Conceito de Diversidade nas Organizações.** II Encontro de Estudos Organizacionais, Recife, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Ana Filipa Pinho. **Recrutamento nas redes sociais online.** Lisboa, ISEG, 2011. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2011.

GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. Preconceito de cor e racismo no Brasil. **Rev. Antropol.** v.47, n. 1, p. 9-43, 2004.

HENRIQUES, R. M. **Desigualdade Racial no Brasil: evolução das condições de vida na década de 90.** Texto para discussão n. 807. Brasília: IPEA, 2001.

GONÇALVES, Benjamin S. Coordenador. Relatório do Instituto Ethos: **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** São Paulo, Instituto Ethos, 2003.



FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**, 2000.

IBGE – Instituto Brasileiro de estatística. **Dados Senso**, 2010, 2014, 2016.

JORNAL. Tribuna do Povo. **Analfabetismo entre os negros é mais que o dobro dos brancos**. Araras/SP 19/11/2013.

LIMA, Marcia. Desigualdades raciais e políticas públicas: ações afirmativas no governo Lula. **Revista Novos estud. - CEBRAP**, n .87, p.77-95, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHAELIS ON-LINE, **Dicionário**, 2017 Editora Melhoramentos Ltda.

NEZZI, Thiago. **A inclusão do negro no mercado de trabalho**. Produção acadêmica. [online]. 2010.

OLIVEIRA, Everton Gaide de. **Discriminação De Negros No Ambiente De Trabalho**. RH PORTAL. 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/discriminacao-de-negros-no-ambiente-de-trabalho/> . Acesso em: 10/11/16.

OSORIO, 2009. Classe, raça e acesso ao ensino superior no Brasil. **Cad. Pesqui.** [online]. v. 39, n. 138, p. 867-880, 2009.

PASSOS, Joana Célia dos. **As desigualdades educacionais, a população negra e a Educação de Jovens e Adultos**. 2010.

PEREIRA, Márcio **Desenvolvimento Psicológico segundo Vygotsky: Papel da Educação** [1]Educação e Pedagogia. UNISAL, SP. 01/01/2008.

PEREIRA, Amilcar A. “Por uma autêntica democracia racial!”: os movimentos negros nas escolas e nos currículos de história. **Revista História Hoje**, ANPUH, v. 1, n. 1, 2012.

PRENTICE.W.C.H. **Compreendendo a Liderança**. Como o Líder Pensa. Tradução Ebréia de Castro Alves. Rio de janeiro: Elsevier, p. 143-160, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SARAIVA, Luiz Alex Silva and NUNES, Adriana de Souza. A efetividade de programas sociais de acesso à educação superior: o caso do ProUni. **Rev. Adm. Pública** [online], v. 45, n. 4, p. 941-964, 2011.



SOARES, S. S. D. O Perfil da Discriminação no Mercado de Trabalho –Homens Negros, Mulheres Brancas e Mulheres Negras. **Revista de Administração de Empresas** . Jul./Set. 2000.. Texto para discussão n. 769 -IPEA. Brasília, 2000.

SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão de Desempenho: Julgamento ou Diálogo**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

SCRIVANO, Roberta. Negros e mulheres ocupam menos de 20% dos cargos altos das empresas: Segundo BID e Ethos, 28,2% das companhias promovem ações para elas e 8% para afrodescendentes. **Jornal O globo [online]**.11/06/16.

SCHUELER, Alessandra F. Martinez de. Criança e escalas na Passagem do Império para a República. **Rev. bras. Hist. [online]**, v. 19, n. 37, p. 59-84, 1999.

THEODORO, M. A formação do mercado de trabalho e a questão racial no Brasil. In: **As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil 120 anos após a abolição**. 1. ed. IPEA, cap. 1, p. 15- 44, 2008.

