



## Os Desafios para Inclusão de Pessoas Negras em Cargos de Liderança

Franciely Freitas Ferreira<sup>1</sup>; Renata Alves Moreira<sup>2</sup>; Ana Lúcia de Paula Ferreira Nunes<sup>3</sup>

**Resumo:** A gestão da diversidade da cor da pele (racismo), para alcançar novos rumos, precisa de mudanças culturais e cognitivas nos processos administrativos a fim de dirimir dificuldades no processo de recrutamento e políticas de gestão de pessoas; valorização da família; reorganização da política de cargos e salários; grupos de discussão; transparência nos processos de recrutamento para reconhecimento e efetivação da diversidade. Diante disso, objetiva-se no presente trabalho tratar sobre as pessoas negras em cargos de liderança, ponderando-se e problematizando a importância da inclusão, neste sentido, a metodologia utilizada trata-se de uma pesquisa bibliográfica de ordem qualitativa, embasada em autores que discorrem sobre o tema. Conclui-se que profissionais negros muitas vezes sentem-se limitados na oportunidade de expressar os seus valores ou de se dedicarem integralmente ao trabalho, devido a culturas organizacionais pouco acolhedoras. Este fenômeno tem consequências para as organizações que perdem líderes negros de elevado potencial com perdas em liderança, eficácia, cultura empresarial e vantagem competitiva que acompanha diversas perspectivas.

**Palavras-chave:** Liderança. Mercado de trabalho. Racismo laboral. Diversidade.

## The Challenges for Including Black People in Leadership Positions

**Abstract:** The management of skin color diversity (racism), to take new directions, requires cultural and cognitive changes in administrative processes in order to resolve difficulties in the recruitment process and people management policies; valuing the family; reorganization of job and salary policy; discussion groups; transparency in recruitment processes to recognize and implement diversity. In view of this, the aim of this work is to deal with black people in leadership positions, considering and problematizing the importance of inclusion, in this sense, the methodology used is a qualitative bibliographical research, based on authors who discuss the topic. It is concluded that black professionals often feel limited in the opportunity to express their values or dedicate themselves fully to work, due to unwelcoming organizational cultures. This phenomenon has consequences for organizations that lose high-potential black leaders with losses in leadership, effectiveness, business culture and competitive advantage that accompanies diverse perspectives.

**Keywords:** Leadership. Job market. Labor racism. Diversity.

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) Unidade Frutal. E-mail: Franciely.1095316@discente.uemg.br;

<sup>2</sup> Discente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) Unidade Frutal. E-mail: renata.1095363@discente.uemg.br;

<sup>3</sup> Orientadora. Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba – UNIUBE, Especialista em Pedagogia-Administração Escolar pela FINOM. Graduada em Administração de Empresas pela UNIRP. Professora titular no Curso de Administração e Engenharia de Produção 3na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal- E-mail: ana.nunes@uemg.br.

## Introdução

A diversidade inserida na organização, quando não gerida adequadamente, pode provocar mudanças no comportamento organizacional, o que necessitará de um adequado gerenciamento por parte da liderança em conduzir, de maneira hábil, as relações interpessoais e haver um tratamento uniforme entre as equipes de trabalho, o que visa manter o clima organizacional propício para a satisfação de todos.

Quando a discriminação é social, o negro mais uma vez entra em desvantagem, pois a pobreza lhe atinge violentamente, a pirâmide lhe põe na base de sustentação com os piores índices, e não são bem-vistos pela sociedade. O racismo nasce no Brasil associado à escravidão, mas é principalmente após a abolição que ele se estrutura como discurso, com base nas teses de inferioridade biológica dos negros, e se difunde no país como matriz para a interpretação do desenvolvimento nacional.

Questões sobre grupos vulneráveis vêm sendo abordadas sobre vários aspectos, tanto a nível sociocultural e organizacional como no nível econômico e psicológico existem estudos que levam em consideração grupos, corporações ou indivíduos. No Brasil um dos grupos marginalizados é a população negra, que por anos vem enfrentando dificuldades - oriundas de um processo histórico e violento - em todas as áreas. Na saúde, educação, cultura, condições de moradia ou em qualquer outro aspecto social, é possível verificar condições estruturais que desfavorecem este conjunto de pessoas (IBGE, 2019).

Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), a gestão da diversidade da cor da pele (racismo), para alçar novos rumos, precisa de mudanças culturais e cognitivas nos processos administrativos a fim de dirimir dificuldades no processo de recrutamento e políticas de gestão de pessoas; valorização da família; reorganização da política de cargos e salários; grupos de discussão; transparência nos processos de recrutamento para reconhecimento e efetivação da diversidade

Diante disso, objetiva-se no presente trabalho tratar sobre as pessoas negras em cargos de liderança, ponderando-se e problematizando a importância da inclusão, neste sentido, a metodologia utilizada trata-se de uma pesquisa bibliográfica de ordem qualitativa, embasada em autores que discorrem sobre o tema.

## **População Negra e a Acessibilidade à Educação e ao Mercado de Trabalho**

De acordo com o jornal Folha de São Paulo pessoas pretas e pardas ocupam 36% das posições de liderança, todavia, têm 37% menos chance de serem promovidas.

O cenário de desigualdades enfrentado pela população negra pode ser visto sob múltiplas formas. Em números, os dados do relatório de Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, apresentado recentemente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) oferecem um panorama claro sobre a questão. Primeiro, embora a população negra (pretos e pardos) corresponder a 54,9% dos brasileiros, sua participação na faixa dos 10% mais pobres é de 75,2%; são eles que possuem as piores condições de moradia; enfrentam o maior número de casos de violência e possuem menor representatividade política e social (IBGE, 2019).

Os dados representam as marcas de um processo histórico e violento contra essa população. Desde a abolição da escravatura, desacompanhada de políticas públicas de integração social do grupo, as dificuldades se impõem ao conjunto em questão (Deliza; Jaime, 2019). É neste contexto que a relação entre a população negra, mercado de trabalho e a educação formal - estes dois últimos comandados historicamente por grupos marcadamente branco - se insere, uma triangulação de distanciamento de interesses.

Com relação aos processos educacionais, Almeida e Sanchez (2016) explicam que as instituições de ensino, na maior parte do percurso do Brasil, tiveram papel importante na demarcação das diferenças vistas até hoje. Segundo os autores, tanto em um primeiro momento, impedindo o acesso de negros à educação, como posteriormente, incentivando sua inserção nas instituições na tentativa de incutir valores da cultura dominante, o ensino contrariava as expectativas de ascensão social desta população.

Em conjunto, ao observar a história do grupo negro no mercado de trabalho, a começar por sua inserção como libertos até sua condição atual, ficam claras as razões das diferenças encontradas. A postura governamental de anos de omissão ou não reconhecimento do problema da desigualdade explica as profundas diferenças encontradas. Hoje, as pesquisas evidenciam um cenário onde o grupo ainda enfrenta um preconceito enraizado que impacta em suas trajetórias profissionais (Frio; Fontes, 2018).

Ainda que existam diferenças significativas, há que se dizer que algumas condições melhoraram nos últimos anos, especialmente no que se refere ao acesso da população negra à educação. No ensino superior, sobretudo, os dados do IBGE (2019) mostram que o número de

pretos e pardos é praticamente o mesmo dos brancos, o que poderia indicar uma inserção a melhores postos de trabalho. Entretanto, este cenário caminha a passos lentos e ainda não reflete a qualidade esperada quando observamos os dados deste grupo no atual mercado de trabalho. Até agora, a população negra ainda compõe a maioria entre as pessoas que atuam em atividades informais; estão à frente do grupo dos desempregados; e mesmo quando ativos, os negros recebem rendimentos inferiores, mesmo em atividades equivalentes, à população branca (IBGE, 2019).

Observando estas características e considerando as trajetórias profissionais dos indivíduos pertencentes ao grupo em questão, se presume as dificuldades impostas. Ao realizar uma análise comparativa do mercado de trabalho na região sul do Brasil, Maia et al. (2018) observam que, embora as diferenças entre brancos e não brancos relacionadas a escolaridade, salário, experiência e qualidade da ocupação tenham diminuído nos últimos anos, a distância numérica ainda existente entre os grupos indica a presença do fator discriminatório neste território.

Em nível organizacional, estas configurações, muitas vezes, acabam impedindo a ascensão do grupo. Seja em trajetórias empreendedoras, como dentro de instituições, as representações discriminatórias podem desacelerar a carreira do indivíduo. Ao considerarmos uma progressão hierárquica na carreira até uma posição de comando, este quadro tende a restringir o número de sujeitos que assumem cargos de liderança. Os dados do Instituto Ethos (2016) confirmam esta afirmação. Ao avaliar o perfil das 500 maiores empresas do Brasil, eles apontam um ambiente organizacional marcado por diferenças raciais. O quadro funcional apresenta um número maior de negros em posições de menor destaque, como aprendizes e trainees, e uma quantidade reduzida de negros em posições de destaque ou comandando equipes. Em conjunto, ao observar os dados da pesquisa de Frio e Fontes (2018) e os dados do IBGE (2019) constata-se que a principal diferença nas faixas de salários entre brancos e não brancos estão nas atividades mais bem remuneradas, onde estão inseridos, geralmente os cargos de comando. Ou seja, mesmo quando alcançam postos de trabalho elevados, ainda enfrentam restrições.

Portanto, o “processo de produção e reprodução do racismo continua a tolher a ascensão de pessoas negras aos níveis hierárquicos mais elevados” (Machado-Júnior; Bazanini; Mantovani, 2018, p. 632) e confirma um ambiente organizacional marcado por discriminações que provoca efeitos na carreira da população negra.

## ***Racismo laboral***

Em relação ao preconceito, Nogueira (1985) relata que pode considerar como preconceito racial:

[...] uma disposição (ou atitude) desfavorável, culturalmente condicionada, em relação aos membros de uma população, aos quais se têm como estigmatizados, seja devido à aparência, seja devido a toda ou parte da ascendência étnica que se lhes atribui ou reconhece. Quando o preconceito de raça se exerce em relação à aparência, isto é, quando toma por pretexto para as suas manifestações os traços físicos do indivíduo, a fisionomia, os gestos, o sotaque, diz-se que é de marca; quando basta a suposição de que o indivíduo descende de certo grupo étnico, para que sofra as consequências do preconceito, diz-se que é de origem (Nogueira, 1985, p.78-79).

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018 p. 4), a população preta ou parda era maioria no Brasil, representando 55,8% do total. Os dados também revelam sobre como o preconceito atinge esse grupo, mostrando que 41,7% vivem abaixo da linha de pobreza e em cargos gerenciais apenas 29,9% são ocupados por negros ou pardos contra um total de 68,6% ocupado por brancos.

No Brasil como cita Freyre (2006, p. 397), o “racismo velado” se faz presente em atitudes absurdas do cotidiano e em como isso dificulta a identificação da discriminação no ambiente empresarial. Nesse ambiente, Lima, Rios e França (2013), enfatiza como as mulheres negras enfrentam, além da racial, a discriminação de gênero e preconceito racial, que as fazem serem descartadas em primeiro momento por sua cor. Ainda segundo as autoras, a emancipação das mulheres e acesso aos estudos foi tardia, e as mulheres brancas tinham prioridade ao ingresso estudantil.

## ***Racismo estrutural e laboral***

Existe um considerável conflito a respeito da origem do termo raça. É possível dizer que seu significado constantemente estava atrelado à ação de determinar algumas classificações, em primeira instância, entre plantas e animais e, posteriormente, entre seres humanos. Essa concepção de raça como referência a grupos diversos de seres humanos é um acontecimento moderno que advém do século XVI. Portanto, como afirma Almeida (2019) a raça não é uma terminologia fixa e estática, pois o seu significado se atrela às eventualidades históricas onde é usado. Atrás da raça tem-se conflitos, poder e decisão, e tudo isso se origina

de conceitos relacionais e históricos. Portanto, de maneira consequente, a história da raça ou das raças é a história do estabelecimento político e econômico das sociedades atuais.

A questão histórica entre civilizado e selvagem surge no iluminismo, embasando conceitos que até hoje não foram totalmente abandonados, afinal, estes conceitos embasam toda uma cultura.

Desde o início da formação da sociedade e do desenvolvimento biológico e cultural do homem, o desprezo de sua determinada “raça” por outra sempre existiu, acabando por motivar conflitos, decorrência, sobretudo, de um processo de discriminação. A percepção entre os homens é antiga. Durante quase quatrocentos anos o negro foi objeto útil de compra e venda, sujeito à hipoteca. Como se suas vidas fossem imóveis sem valor e qualquer quantia que conseguia era lucro.

Já no século XIX tem-se que as ciências biológicas e a física eram espécies de modelos explicativos da multiplicidade entre as pessoas. Surge uma concepção de que as particularidades biológicas (determinismo biológico) ou condições climáticas e/ou ambientais (determinismo geográfico) tinham a capacidade de explicar as distinções “morais, psicológicas e intelectuais entre as diferentes raças” (Almeida, 2019, p. 21).

E é diante toda essa conjuntura intrincada que o “racismo moderno” liga-se ao colonialismo, sendo também fruto deste.

Assim compreende-se a raça, mas o que seria o racismo então?

Almeida (2019) clarifica sobre o assunto:

(...) o racismo é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertençam (Almeida, 2019, p. 22).

Por mais que a ciência afirmou que, numa ótica biológica, não há raças e sim uma raça singular, a humana, os indícios de desigualdades raciais tendem a indicar o quão longe estão as respostas da ciência genética, da realidade vivida pelos indivíduos que trazem em seus corpos as marcas de herança africana. Em sociedades em que manifestações racistas estão envolvidas com o discurso da democracia racial, os mecanismos jurídicos que condenam tais comportamentos não têm dado conta da gravidade do preconceito e da discriminação racial.

As feridas da discriminação racial se exibem ao mais superficial olhar sobre a realidade social do país. A ideologia oficial ostensivamente apoia a discriminação econômica- para citar

um exemplo- por motivo de raça. Até 1950, a discriminação em empregos era uma prática corrente, sancionada pela lei consuetudinária. (Nascimento, 2016, p. 97).

Ademais, deve-se elucidar que o racismo é diferente do preconceito racial e da discriminação racial. Como exemplo de preconceito tem-se a consideração de negros como seres violentos e inconfiáveis, a discriminação é tratamento distinto a componentes de grupos racialmente identificados, podendo ser direta ou indireta, negativa e positiva, e o racismo é a materialização da discriminação racial.

Quando os homens buscam o entendimento da desigualdade racial como um divisor de responsabilidade pela diferença das classes sociais, vivenciada por cada indivíduo, viram suas diferenças que oportunizavam em sua qualidade de vida. Por mais que grupos organizados se juntem para melhoria das igualdades no campo social, estes não conseguem, mesmo sendo maioria, porque a ideia de igualdade não é aceita. Por outro lado, grupos que dominam há séculos o capital e todos os recursos que movem a economia do mundo. A discriminação é uma forma de isolamento de pessoas no âmbito social. Enquanto raça, é desqualificada pela cor da pele, isolando-se da ascensão na pirâmide hierárquica das indústrias, nos salários, clubes e outros.

O comércio para os negros, não passa de pequenos negócios, negócios que são as atividades de rua (famoso vendedor ambulante), os empregadores, que para a economia não tem nenhum significado. Já os brancos trabalham na parte financeira, no meio de produções, mercado. Em sua infinidade de discriminação imposta pelo poder dominante, fica mais transparente quando o cidadão tem a pele mais escura, a sua colocação de trabalho, são as “piores” que existe, como zelador, serviços gerais.

Quando a discriminação é social, o negro mais uma vez entra em desvantagem. Pois a pobreza lhe atinge violentamente, a pirâmide lhe põe na base de sustentação com os piores índices, e não são bem-vistos pela sociedade.

Durante quase quatrocentos anos o negro foi objeto útil de compra e venda, sujeito à hipoteca, como se suas vidas fossem objeto de negócio, contudo desprovidas de valor, onde qualquer quantia que conseguia era lucro - e isso ainda reflete atualmente.

Em todas as áreas da vida social, as populações negra e indígena são as que mais aparecem em prejuízos socioeconômicos e de representação em espaços de poder e decisão. Várias buscas indicam que, na saúde, por exemplo, são as mulheres negras que retratam os maiores índices de mortalidade materna. São elas também que executam, maioritariamente, os



trabalhos domésticos e recebem os salários mais baixos. Na educação, são os/as negros/as que adentram mais tardiamente aos espaços escolares e são os/as que saem (“evadem”) mais antecipadamente. Em relação ao acesso à justiça, a desigualdade se mantém. As penas mais duras são empregues aos/às negros/as, mesmo quando realizam os mesmos crimes praticados por brancos/as.

Portanto, o racismo pode ser individualista, institucional e estrutural.

O individualista é dado mediante uma “patologia” ou anormalidade, sendo um fenômeno relacionado ao psicológico e à ética.

A conceituação de racismo institucional teve sua pioneira delimitação originada por meio dos escritores do livro *Poder Negro*, chamados Stokley Carmichael e Charles Hamilton, no ano de 1967, com intuito de caracterizar como se evidencia o racismo nas disposições de organização da sociedade e nas instituições de um país. Ainda, segundo eles “trata-se de falha coletiva de uma organização em prover um serviço apropriado e profissional às pessoas por causa de sua cor, cultura ou origem étnica.” (Carmichael; Hamilton, 1967, p. 4).

Afinal, tem-se que as instituições são “modos de orientação, rotinização e coordenação de comportamentos que tanto orientam a ação social como a torna normalmente possível, proporcionando relativa estabilidade aos sistemas sociais” (Almeida, 2019, p. 26).

Em conformidade com Jurema Werneck, o racismo institucional é uma forma de subordinar o direito e a democracia às imprescindibilidades do racismo, fazendo com que os pioneiros não existam ou existam de maneira precária, perante barreiras colocadas na vivência dos grupos e pessoas encarcerados pelos esquemas de subordinação desse derradeiro. (Werneck, 2013).

Nessa pirâmide social, o pardo e o moreno têm uma aceitação maior do que os negros e aqueles que se consideram negros, pela sociedade dominante (os brancos), em seus diversos estilos de discriminação. Os filhos das classes dominantes brasileiras, descendentes dos antigos senhores de escravos, vem com as mesmas atitudes diante do negro, atitude de desprezo. Se os negros têm dificuldades de ter uma residência própria, e vivem nas favelas é por falta de dinheiro, e isso resulta a discriminação de emprego. E se não há emprego é por carência de trabalho adequado. E é fato constatar que o fator racial é determinante para classificar posição social e econômica na sociedade brasileira. O racismo institucional é revelado através de mecanismos e estratégias presentes nas instituições públicas, explícitos ou não, que dificultam a presença dos negros nesses espaços. O acesso é dificultado, não por normas e regras escritas



e visíveis, mas por obstáculos formais presentes nas relações sociais que se reproduzem nos espaços institucionais e públicos. A ação é sempre violenta, na medida em que atinge a dignidade humana.

E o então racismo estrutural?

O racismo estrutural é a terminologia utilizado para fortalecer o fato de que existem sociedades estruturadas e embasadas na discriminação que dá um privilégio para algumas raças em prejuízo das outras.

O preconceito é uma mancha instituída no ser humano ainda criança, agradando ou desagradando o outro sem lhe conhecer. Excluindo ou incluindo este no seu convívio. Esta forma de julgar o outro está impregnada em todos como doença obstruindo o direito das diferenças em seu universo.

A História mostrou como os negros sofreram e ainda sofrem com a escravidão e o preconceito. Com a separação, os negros não eram respeitados e a discriminação não era algo raro. Mas com o tempo, o ser humano percebeu como tal atitude é desnecessária, onde acreditam achar que brancos e pretos conseguem conviver em harmonia, desfrutando de igualdades e oportunidades, sem nenhuma barreira e o racismo virou algo proibido por lei. Mesmo sabendo que o Brasil não tem seu “Código Negro” próprio, como em estados americanos, mas pode-se contar com alguns artigos do Código Civil, Penal e na Constituição.

Cabe ressaltar que juridicamente aquele que é vítima de preconceito e discriminação e tem violado seus direitos que lhe dão assegurados constitucionalmente, pode pleitear indenização de seu ofensor, com base no Código Penal. Muitas das vezes o ato cometido, não cabe fiança ou a prisão da pessoa que cometeu o crime, causando às vítimas dessa agressão um dano moral e não material.

Mas, infelizmente, a responsabilização jurídica não é suficiente para que a sociedade não seja mais “uma máquina produtora de desigualdade racial” (Almeida, 2019, p. 34).

Portanto, o que se pode concluir com base na obra de Almeida (2019) é que o racismo é sempre estrutural, e assim integra a organização econômica e política da sociedade, refletindo em todos os setores, sendo assim patológico e “normal”, esperado de uma organização social, nada tendo a ver com alguma patologia.

Por fim, resta evidente que compreender que o racismo é estrutural, e não uma ação esparsa de uma pessoa ou de um grupo, faz com que todos se tornem ainda mais responsáveis no sentido de combater o racismo, atitudes e comportamentos racistas.

## Liderança

Segundo Chiavenato (2014, p.18-19) a liderança “é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Assim, esta liderança é tida como um dos componentes fundamentais para uma boa administração, o líder tem que saber como persuadir e motivar os sujeitos por meio dos valores e mobilização de esforços para uma causa comum a todos, com foco nos resultados.

No ambiente organizacional a importância de um líder é citada por Chiavenato (2014, p. 18-19) em que “[...] o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

A liderança é um fenômeno meramente social que acontece em particular nos grupos sociais.

Assim, assevera:

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (Chiavenato, 2014, p. 258).

Liderança é, assim, o know-how de como o líder deve conduzir um grupo de pessoas na execução de incumbências de uma forma voluntária, para que desta forma consiga-se alcançar o objetivo da equipe e da instituição.

Ainda:

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e gerenciamento de equipes dentro de uma organização. (Maximiano, 2012, p. 331).

O indivíduo, bem como a liderança, possui uma grande importância na escolha estratégica da organização. Afinal, são os esforços individuais, como autonomia e responsabilidade com a organização que podem trazer o resultado. Desta feita, ponderar sobre este assunto visa a uma contribuição para o entendimento da importância do papel da liderança como princípio básico da inteligência emocional e capital psicológico e, conseqüentemente, uma contribuição em forma de conhecimento para a melhoria no desempenho do indivíduo (Nepomuceno, et al, 2014).

Assim, releva-se que “O fato de o indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar um grupo para o alcance dos objetivos.” (Robbins, 2014, p. 260).

Isto posto, ressalta-se que:

Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e, para tanto, necessário é saber o significado e o sentido do verbo servir, pois para liderar é preciso servir, com limites, responsabilidades e estímulos para se tornarem melhores, percebendo as diferenças entre necessidades e vontade e com uma forte dosagem de flexibilidade. (Hunter, 2013, p. 56).

A gestão moderna tem como o seu desafio maior, para fortalecer o lucro na organização, a administração de pessoas.

Assim sendo:

Liderança não é dominação. Seu conceito está relacionado à arte de convencer as pessoas a trabalharem para um objetivo em comum. Por isso o autor enfatiza a importância de se trabalhar com os sentimentos, ou seja, reconhecer os sentimentos envolvidos naquilo que se faz e a satisfação que a mudança proposta pode trazer para o indivíduo. Organizar grupos e negociar soluções é uma aptidão essencial do líder, pois envolve sua capacidade de arrebatar esforços de uma rede de pessoas e coordená-los, evitando conflitos ou resolvendo os que acontecem. Ele precisa ser hábil em inteligência social, relacionar-se facilmente com as pessoas, demonstrar habilidades na leitura das reações e sentimentos dos liderados. Os líderes são denominados pelo autor como líderes naturais, pessoas com as quais outros indivíduos gostariam de estar por serem emocionalmente renovadoras, capazes de proporcionar um ambiente agradável de trabalho (Goleman, 2015, pp. 35-38).

De acordo com Chiavenato (2014, pp. 54-55) há três tipos de liderança, sendo: a autocrática, a democrática, a liberal.

O papel do dentro da organização é buscar se comunicar com seus funcionários para guiá-los em direção aos objetivos da organização e ter o poder de influenciar o comportamento de outras pessoas. Para Robbins (2002):

Definimos a liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um cargo gerencial em uma empresa. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, um profissional pode assumir um papel da liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização atribuir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderar com eficácia (Robbins, 2002, p.304).

Na Visão de Bergamini (1994), o líder caracteriza-se:

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas,

impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo (Bergamini, 1994, p. 31).

É ideal que os gestores atuem como líderes e, necessário que os funcionários atuem mais como colaboradores do que subordinados.

Mas, deve-se também ponderar que, “Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseie em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos. Conquiste as pessoas. Faça isso e nunca estará solitário no topo”. (Maxwell, 2016, p. 330)

Deve-se também mencionar que a questão de gênero dificulta a inserção da mulher no mercado de trabalho, em cargos de liderança isso se amplia como mostra Nogueira e Kubo (2013 p. 114-133), “faz-se necessário discutir a questão do “gênero” e da liderança, pois o fato de ser mulher parece interferir em sua inserção no mercado de trabalho como executiva e também no exercício prático da liderança”.

A divisão racial de trabalho impede a ascensão dessas mulheres para cargos maiores e diversos fatores contribuem para essa subalternização, como a exigência de “boa aparência” em anúncios de emprego, que exemplifica a construção de estereótipos da mulher negra apenas em cargos pré-determinados pela sociedade racista. Reiteradamente, vê-se que mulheres negras são associadas erroneamente somente a funções exercidas na época da escravidão como lavadeiras, babás, cozinheiras, dentre outras.

### **A Inclusão de Negros nas Empresas: Práticas Inclusivas de Diversidade Étnico-Racial em Cargos de Liderança**

A cultura organizacional é uma parte crítica de como as empresas estabelecem normas, valores e expectativas. Os pesquisadores estão agora começando a considerar como aspectos dessa cultura podem funcionar de maneiras que dificultam o sucesso dos funcionários negros. O sociólogo Victor Ray argumentou que as organizações são estruturadas de modo que recursos, credenciais e recompensas mantenham os desequilíbrios raciais. Isto tem implicações na medicina, no direito, nos negócios e em outros campos, muitas vezes deixando os trabalhadores negros marginalizados, enfrentando grandes barreiras para progredir ou sendo totalmente expulsos. É também um aspecto fundamental do que se chama de “áreas cinzentas”

do trabalho – as dinâmicas sociais, culturais e relacionais do trabalho que perpetuam a desigualdade racial (Mccluney et al., 2021).

A medida em que os indivíduos podem aceder a informações e recursos, estão envolvidos em grupos de trabalho, têm a capacidade de influenciar os processos de tomada de decisão e podem contribuir plena e eficazmente para uma organização. “Inclusão” também é definida como a satisfação das necessidades de pertencimento e singularidade. As necessidades de pertencimento e singularidade dos funcionários devem ser atendidas para que se sintam incluídos. Para se sentir incluído, a característica única de um colaborador deve ser valorizada dentro de um grupo; mais importante, porém, é que esta singularidade que a pessoa traz para o grupo deve ser permitida e encorajada a permanecer. A cultura inclusiva existe no local de trabalho quando um ambiente organizacional permite que pessoas com múltiplas origens, mentalidades e formas de pensar trabalhem juntas de forma eficaz e desempenhem seu potencial máximo para alcançar os objetivos organizacionais com base em princípios sólidos. (Mccluney et al., 2021).

Do lado estrutural, as empresas com uma cultura organizacional que incentiva a colaboração e o trabalho em equipe podem servir melhor os trabalhadores negros do que aquelas que promovem a hierarquia. Além disso, ambientes que reconhecem as experiências distintas dos trabalhadores negros também lhes permitem sentir-se mais vistos e valorizados.

Pessoas de cor foram até racializadas na forma como recebem reconhecimento pelo bom trabalho que realizaram. E às vezes o seu trabalho árduo é cooptado por pessoas mais privilegiadas, que recebem o crédito por esse trabalho. É um feedback muito subjetivo, conectado a culturas diferentes das pessoas racializadas. Essa cultura muitas vezes é construída para que os homens brancos possam ascender, nem sempre entende os aspectos culturais do racismo no local de trabalho (Mccluney et al., 2021).

Lidar com a discriminação não significa apenas apoiar um trabalhador que deseja dar seguimento à sua reclamação através de procedimentos formais. A causa profunda pode estar nas ações de um gestor ou de outros trabalhadores, na cultura do local de trabalho, em preconceitos inconscientes, numa política específica ou na incapacidade de aplicar uma estratégia antirracista. Todas estas questões podem levar a que o comportamento racista não seja adequadamente desafiado e aumentar o risco de os trabalhadores negros continuarem a sofrer discriminação. A legislação sobre a igualdade proporciona aos sindicatos os meios para responsabilizar os empregadores – mas os princípios da igualdade só podem tornar-se uma

realidade nos locais de trabalho caso se organizar em torno deles e os colocar na mesa de negociações (Roberts et al., 2020).

Desafiar a desigualdade e desenvolver o ramo dos trabalhadores negros, tal como outros membros deste, podem estar a enfrentar reorganizações e despedimentos, aumentando a carga de trabalho e o assédio. No entanto, podem sofrer um impacto desigual e ter menos probabilidades de serem promovidos e mais propensos a enfrentar queixas, disciplinas ou despedimentos. Este tipo de discriminação encoberta não só corrói o bem-estar dos membros negros, mas também pode impedir o crescimento e a força futura do próprio ramo (Roberts et al., 2020).

Só porque um problema pode afetar apenas alguns membros do ramo, isso não o impede de apresentar uma oportunidade de organização que envolverá o número mais vasto de membros, recrutará novos membros e desenvolverá novos ativistas. A lei por si só não impede a discriminação e não pode ser invocada por si só para alcançar e proteger a igualdade no trabalho. No entanto, proporciona uma ferramenta poderosa para desafiar cortes orçamentais, despedimentos e reduções na prestação de serviços (Mccluney et al., 2021).

Colocar as autoridades públicas sob o dever proativo de identificar oportunidades para promover a igualdade e desafiar o racismo requer uma abordagem sistémica e estratégica. A integração de uma estratégia de organização para os membros negros e de uma estratégia de negociação para a igualdade racial no trabalho do ramo requer algum planeamento cuidadoso, mas significa que desafiar o racismo se torna parte integrante do trabalho principal do ramo na proteção dos membros. Para impedir que o racismo no local de trabalho aconteça, em primeiro lugar, tem-se de ver uma mudança do tratamento de casos individuais de discriminação racial para uma abordagem coletiva (Roberts et al., 2020).

As capacidades para assumir o comando e motivar são essenciais para qualquer posição de liderança, mas estabelecer a credibilidade necessária para o fazer pode trazer desafios específicos para os líderes negros. A sua autoridade pode ser encarada com relutância pelas partes interessadas com preconceitos implícitos que os levam a duvidar das qualidades de liderança ou que associam a negritude com desvantagem, risco ou falta de inteligência. Também podem ser limitados pelas abordagens de liderança que serão aceites pelos seus constituintes; pesquisas mostram que os líderes negros têm uma classificação mais elevada quando não são vistos como ameaçadores. Isto leva alguns líderes negros a moderarem o seu poder ou entusiasmo pela sua vocação – o entusiasmo pode ser mal interpretado como agressão – em

favor de uma abordagem comprovadamente amigável, gentil ou mais moderada. Entretanto, as suas oportunidades de assumir o comando podem ser limitadas a situações difíceis ou mesmo de crise, em que as probabilidades de sucesso podem ser baixas (Roberts et al., 2020).

Os profissionais negros muitas vezes sentem-se limitados na oportunidade de expressar os seus valores ou de se dedicarem integralmente ao trabalho, devido a culturas organizacionais pouco acolhedoras. Como resultado, é muito mais provável que busquem outras oportunidades. Este fenômeno tem consequências para as organizações que perdem líderes negros de elevado potencial – perdas não apenas em liderança ou imagem, mas em eficácia, cultura empresarial e vantagem competitiva que acompanha diversas perspectivas. Estes custos consideráveis não são apenas sociais; eles são exponenciais (Roberts et al., 2020).

## **Conclusão**

Falar sobre pessoas negras em cargos de liderança é esbarrar em diversas outras questões que abrangem essa população. O que se vê, primeiramente, é que desafiar o racismo no local de trabalho consiste em abordar as questões coletivamente. Um primeiro passo é descobrir quaisquer problemas que possam estar acontecendo secretamente. A descoberta de práticas discriminatórias permitirá então ao ramo organizar os membros em torno destas práticas e abordá-las na mesa de negociações. Embora um regime de igualdade seja um ponto de partida, é importante lembrar que as declarações de intenções em papel, por si só, não são suficientes. As empresas devem procurar envolver-se na formulação destes objetivos ou esquemas para garantir que as questões de discriminação que afetam os membros sejam refletidas; que recursos adequados sejam alocados para implementação; que existem linhas claras de responsabilidade de gestão para garantir o cumprimento, que existe um calendário e que existe um mecanismo de monitorização para avaliar se a política está a atingir os seus objetivos.

Evidências de pesquisas demonstraram consistentemente que a liderança é importante para a inovação e melhoria organizacional. No entanto, sabe-se menos sobre as formas exatas de prática de liderança que contribuem diretamente para o desenvolvimento e a mudança organizacional abrangendo pessoas negras. Deve-se explorar as dimensões teóricas e normativas da liderança e oferecer um meio eficaz de analisar a relação entre a prática de liderança e a mudança organizacional.



Como coletivo, os negros enfrentaram e continuam a enfrentar adversidades substanciais, tanto pessoal como profissionalmente. Apesar disso, superar as adversidades é rotina da comunidade negra. Todavia, mulheres negras; por exemplo, são duplamente afetadas quando a adversidade e os desafios estão enraizados nas diferenças raciais e de gênero. Marcadores de identidade como ser “mulher” e ser “negro” não existem independentemente um do outro, criando assim uma intersecção complexa de potenciais experiências adversas. As mulheres negras vivenciam mais adversidades e têm menos oportunidades, de modo que percebem que o fracasso não é uma opção, e, conseqüentemente, ocupam menos lugares de liderança.

A diversidade tornou-se um negócio próspero e de milhares de milhões de reais, mas há poucas provas de que as iniciativas das empresas estejam a produzir resultados concretos. No entanto, tratar os funcionários negros da mesma maneira que todas as outras pessoas, não é suficiente. Mediante estudo apresentado, conclui-se que, o ideal, seria que as organizações desenvolvam ativamente o talento negro, criando oportunidades para que funcionários de elevado potencial transitem entre funções e linhas de negócio. As empresas precisam ser mais intencionais quanto a isso porque há muitos eventos contrários que atrapalham esse desenvolvimento.

## Referências

ALMEIDA, M.A.B.; SANCHEZ, L. Os negros na legislação educacional e educação formal no Brasil. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 10, n. 2, p. 234-246, 2016.

ALMEIDA, S.L. de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

ALVES, M.A.; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, VOL. 44, Nº 3, 2004.

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

CARMICHAEL, S; HAMILTON, C. **Black power: the politics of liberation in America**. New York, Vintage, 1967.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DELIZA, L.; JAIME, P. **Opinião: Protagonismo negro e o futuro sombrio da luta contra o racismo**. 2019. Disponível em: <https://tab.uol.com.br/noticias/redacao/2019/05/13/opinioa->

luta-contra-racismo-e-desigualdade-tem-horizonte-sombrio-no-brasil.htm. Acesso em: 20 fev. 2024.

FOLHA DE SÃO PAULO, **Número de pessoas negras em cargo de chefia cresce**. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/12/numero-de-pessoas-negras-em-cargos-de-chefia-cresce-mas-barreiras-persistem.shtml#:~:text= Pretos%20e%20pardos%20ocupam%2036,menos%20chance%20de%20serem%20promovidos&text=O%20n%C3%BAmero%20de%20pessoas%20negras%20em%20cargos%20de%20chefia%20cresceu%20no%20Brasil>. Acesso em: 20 fev. 2024.

FRIO, G. S., FONTES, L. F. C. Diferenças salariais devido à raça entre 2002 e 2014 no Brasil: evidências de uma decomposição quantílica. **Organizações & Sociedade**, 25(87), 568-588. Retrieved from <https://doi.org/10.1590/1984-9250872>, 2018.

GOLEMAN, D. et al. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2015.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

INSTITUTO ETHOS, **Perfil Social, Racial e de Gênero**: Pesquisa é a mais procurada e citada desde 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/nova-edicao-do-perfil-social-racial-e-de-genero-pesquisa-e-a-mais-procurada-e-citada-desde-2016/>. Acesso em: 20 fev. 2024.

LIMA, C.S.; URBINA, L.M.S. **Eficiência competitiva através de investimento em capital humano**, ENEGEP: 2014.

MACHADO-JÚNIOR, C.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D.M.N. O mito da democracia racial no mercado de trabalho: análise crítica da participação dos afrodescendentes nas empresas brasileiras. **Revista Organizações & Sociedade** - v. 25, n. 87, p. 632-655, out./dez. 2018.

MAIA, J. D. G.; RITSCHER, P.; LAZZAROTTO, J. J. A viticultura de mesa no Brasil: produção para o mercado nacional e internacional. **Territórios du Vin**, v. 9, p. 1-9, 2018.

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

MAXWELL, J. C., **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2016.

MCCLUNEY, C.L., KING, D.D., BRYANT, C.M. Ali, A.A. From “Calling in Black” to “Calling for Antiracism Resources”: the need for systemic resources to address systemic racism”, **Equality, Diversity and Inclusion**, Vol. 40 No. 1, pp. 49-59. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2020-0180>, 2021.

NASCIMENTO, Abdias. **O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado**. 3 ed. São Paulo: Perspectivas, 2016.

NEPOMUCENO, N. C. F. et al. **A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações**: Estado do Conhecimento no Seget. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>. Acesso em: 08 set. 2023.

NOGUEIRA, Elaine Cristina Oliveira Rocha; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 114-133, jul./dez. 2013.

ROBERTS, S. O., WEISMAN, K., LANE, J. D., WILLIAMS, A., Camp, N. P., WANG, M., Robison, M., SANCHEZ, K., Griffiths, C. God as a White man: A psychological barrier to conceptualizing Black people and women as leadership worthy. **Journal of Personality and Social Psychology**, 119(6), 1290–1315. <https://doi.org/10.1037/pspi0000233>, 2020.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

\_\_\_\_\_, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

WERNECK, Jurema. **Racismo Institucional, uma abordagem conceitual**, Geledés – Instituto da Mulher Negra, 2013.

•  
Como citar este artigo (Formato ABNT):

FERREIRA, Franciely Freitas; MOREIRA, Renata Alves; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Os Desafios para Inclusão de Pessoas Negras em Cargos de Liderança. **Id on Line Rev. Psic.**, Julho/2024, vol.18, n.72, p. 96-113, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 26/06/2024; Aceito 06/07/2024; Publicado em: 31/07/2024.