

Diversidade Racial e Trabalho: Uma Análise do Profissional Negro nas Organizações

ADAUTO APRIGIO DOS SANTOS JUNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Diversidade Racial e Trabalho: Uma Análise do Profissional Negro nas Organizações

RESUMO

Apesar de constituírem o maior grupo na população brasileira, os indivíduos negros enfrentam dificuldades ao tentarem acessar espaços de poder e privilégio. O objetivo do estudo é o de analisar como as vivências de preconceito e discriminação exercem influência na inserção de profissionais negros no mercado de trabalho e na inclusão destes no ambiente de trabalho no Distrito Federal. Para isso, foram realizadas 6 entrevistas em profundidade com indivíduos negros com ensino superior completo, de ambos os sexos. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado com relação à percepção da identidade racial, vivências de discriminação no cotidiano e no ambiente organizacional. Com isso, foi utilizado o método de análise de conteúdo para discutir e analisar os dados obtidos. Constatou-se que as principais dificuldades em relação à inserção no mercado de trabalho para os indivíduos negros dizem respeito a questões dos estereótipos negativos quanto à imagem do negro. Por fim, visto que as interações sociais se repetem nas organizações, a questão racial acaba sendo silenciada no meio organizacional, dificultando ainda mais o acesso e ascensão de profissionais negros.

Palavras chave: Diversidade Racial. Trabalho. Discriminação.

1 INTRODUÇÃO

A escravidão foi um marco na história do Brasil, que além de impulsionar economicamente também influenciou nas condutas, forjou desigualdades sociais e raciais, criou valores e crenças que refletem até hoje na sociedade brasileira, pois, enquanto ela utilizava da força de trabalho do negro escravo ela, também, o negava cidadania, impossibilitando ao negro participar em qualquer âmbito da sociedade (ALBUQUERQUE; FRAGA FILHO, 2011).

Logo após a sanção da Lei Imperial nº 3.353, mais conhecida como Lei Áurea, que extinguiu a escravidão no Brasil, o governo brasileiro não desenvolveu políticas que possibilitassem a integração do negro no mercado de trabalho. A estrutura continuou a mesma, excluindo os indivíduos negros. A medida adotada pelo governo no período pós-abolição foi a exclusão do negro de suas políticas. O que houve foi um incentivo a vinda de imigrantes europeus para povoar e ocupar os lugares no mercado de trabalho. Consequentemente o negro foi forçado a viver cada vez mais na precariedade e na informalidade do trabalho (AZEVEDO, 1987).

Por estarem à margem da sociedade, os negros foram esquecidos pelos governantes e homens do poder, os quais não viam a possibilidade de integração do negro na vida do país. Os trabalhadores negros foram apenas substituídos por imigrantes europeus recém-chegados ao país, a explicação por essa substituição veio por meio de teorias raciais desenvolvidas que tinham como ideia central a inferioridade dos negros e sua incapacidade de absolver práticas civilizatórias. (AZEVEDO, 1987).

Os estudos sobre raça no Brasil por muitos anos foram rejeitados, pelo motivo de que no país não havia raças puras, mas sim um grande grupo de seres geneticamente misturados e com isso seríamos incapazes de categorizar os indivíduos com base na raça. A estrutura das relações raciais no Brasil foi formada por uma junção da ideia de cor e raça, onde a cor atua como se fosse uma imagem hipotética de raça. Na ideia de democracia racial que dizia que não existia discriminação contra nenhum indivíduo de cor no Brasil, e por fim na ideologia de embranquecimento, a qual acreditava que com o passar dos anos não existiria mais indivíduos negros devido suas relações com indivíduos brancos (FREYRE, 1933, apud JAIME, 2016; GUIMARÃES, 1999; BENTO 2002).

Nas pesquisas sociológicas o conceito de raça aparece como sendo uma categoria discursiva e não uma categoria biológica, ou seja, descreve apenas características superficiais, como cor da pele e outras características físicas e/ou comportamentais. Assim, raça pode ser entendida como uma construção social fundamentada em características fenotípicas, e que a partir dessas características que surgiram instrumentos de classificação social dos indivíduos (QUIJANO, 2005; HALL, 2006; SANTOS et. al., 2010).

Apesar de não ser considerado um fator influenciador das desigualdades sociais, o racismo exerceu grande influência no posicionamento dos indivíduos negros na estrutura da sociedade. Alguns pesquisadores de meados do século XX, excluíaam raça como uma variável influenciadora das desigualdades, pois, segundo esses, no Brasil havia apenas discriminação de classe. Por esse motivo acreditavam na não existência do racismo na sociedade brasileira por conta da ascensão social dos indivíduos classificados como mulatos (OSÓRIO, 2008).

Devido à dificuldade de tratar o conceito de raça e conseqüentemente entender o racismo dentro da sociedade brasileira, fez com que houvesse um silenciamento dessa questão no meio organizacional. Dois motivos fizeram com que esse debate fosse excluído. O primeiro motivo diz respeito a negação do problema, tanto na sociedade quanto no meio acadêmico. O outro motivo foi causado pelo afastamento dos estudos organizacionais das pesquisas sobre racismo no Brasil (ROSA, 2014).

O presente artigo pretende contribuir para o debate de diversidade racial no contexto organizacional, tendo como objetivo analisar como as vivências de preconceito e discriminação exercem influência na inserção de profissionais negros no mercado de trabalho e na inclusão no ambiente de trabalho.

2 MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL E QUESTÃO RACIAL

Para a maioria da população, o principal meio de acesso à renda é o trabalho. Além disso o trabalho exerce uma função essencial na vida do ser humano, visto que faz com que haja uma transformação de ser individual a um ser social, não limitando sua existência apenas biologicamente. O trabalho abrange dimensões sociológicas e culturais que influenciam a inserção dos indivíduos em sua estrutura e é dessa forma que a questão racial interfere para designar lugares para trabalhadores negros na estrutura produtiva (LESSA, 2002).

A questão racial no mercado de trabalho, como na sociedade brasileira em si, é uma discussão que possui uma certa dificuldade de firmar-se devido a recusa que existe em debater o tema. Com isso, quando analisamos a função do trabalho na vida do negro, podemos seguir a linha de Fernandes (1965), onde o autor afirma que é por meio do trabalho que o negro consegue desprender-se de seu passado e impor-se socialmente.

Também é por meio do trabalho que o negro enfrenta outra questão de extrema importância, pois se vê encurralado em frente a oportunidades de ascensão negadas, como remunerações diferentes pelo mesmo trabalho. Esse mecanismo é o que Santos (1996) chama de cidadania mutilada. Entretanto, as atividades laborais não deixam de ter sua importância para o negro, pelo fato de a partir do poder monetário esses indivíduos começarem a ter acesso a espaços que historicamente foram negados.

Antes mesmo da abolição, houve um processo de substituição da mão de obra escrava pela dos imigrantes europeus na produção de café, resultando em uma desocupação da população negra. O mercado de trabalho livre no Brasil fora formado, basicamente, pelas políticas de incentivo à imigração que visavam, unicamente, substituir o perfil da força de trabalho. A partir da industrialização do Brasil, as disparidades entre trabalhadores brancos e negros cresceram vertiginosamente e a falta de espaço, somada à má remuneração, marcaram a parcela negra no sistema econômico vigente (THEODORO, 2008; DIEESE, 2013).

Devido aos mecanismos de incentivo à imigração para população europeia e a exclusão das oportunidades de trabalho para a população negra, houve uma segregação dos postos laborais onde esses indivíduos excluídos fossem encaminhados para posições de servidão e dependência senhorial. Esses mecanismos foram utilizados para causar um imobilismo social na população negra, pois havia uma tendência forte para que se impedisse a inserção e se restringisse a ascensão do negro no mercado de trabalho. Dentro da dinâmica da sociedade brasileira houve uma separação entre a divisão social do trabalho e a divisão racial do trabalho. Trabalhos intelectuais, mais valorizados e que careciam de uma maior qualificação eram destinados aos brancos. Já os trabalhos braçais, sujos e com péssima ou nenhuma remuneração eram sempre destinados aos negros (HASENBALG, 1979; MOURA, 1988).

Essa diferença entre os tipos de trabalho parece ainda seguir presente, pelo menos no imaginário da sociedade, pois mesmo com qualificação e escolaridade, a entrada no mercado de trabalho permanece fechada para os indivíduos negros. Fernandes (1965) explica que existem dificuldades estruturais no que diz respeito à integração do negro no mercado de trabalho. Segundo o autor, existem cinco fontes dinâmicas de dificuldades estruturais: a estereotipação negativa na definição do trabalhador negro e a limitação do progresso; as inconsistências da socialização prévia do trabalhador negro; os efeitos reativos de sua situação social; efeitos compulsivos do complexo e o conformismo. Essas são as principais dificuldades enfrentadas pelos negros quando decidem adentrar ao mercado (FERNANDES, 1965).

A estereotipação teve grande influência na imobilidade do negro na sociedade, pois produziu uma barreira que impede o negro de ter acesso a determinados espaços, auxiliando na manutenção de privilégios do grupo racial dominante. Estereótipos são imagens construídas através de simplificações de comportamento, produzindo assim generalizações (REIS FILHO, 2005). Com isso, a estereotipação interfere por meio de dois pontos centrais: primeiro ela traça as características desejáveis ou indesejáveis do trabalhador negro; o segundo ponto é a maneira como o branco põe em prática um código de avaliações e de reconhecimento de valor desfavorável ao negro (REIS FILHO, 2005).

Atualmente, por mais que tenha havido uma maior inserção de pessoas negras no mercado de trabalho, as dificuldades estruturais enfrentadas pelos indivíduos negros exercem influência na remuneração desses trabalhadores (DIEESE, 2013). A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) de 2016, mostra que em nenhuma categoria do estudo a população negra consegue igualdade salarial com a população branca. Nessa pesquisa (do quarto trimestre do ano de 2016) foram analisadas sete categorias baseadas na instrução educacional: sem instrução, fundamental incompleto, fundamental completo, médio incompleto, médio completo, superior incompleto e superior completo. Em todas essas categorias o salário dos negros varia entre 71% e 79% do salário dos indivíduos não-negros (PNAD, 2016).

Devido a esse cenário de grande desigualdade, o governo federal iniciou práticas para tentar minimizar esse problema. Através da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) foram desenvolvidas e apoiadas ações afirmativas. Estas ações partem do pressuposto que os fenômenos sociais não são naturais, mas sim um resultado das diversas interações sociais, havendo assim uma necessidade de intervenção política para reversão desse quadro de desigualdades. Com isso, as ações afirmativas são políticas específicas para membros de grupos historicamente atingidos por formas de exclusão social, que negam acesso às diversas oportunidades (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Com a sanção da lei 12.711/12 (BRASIL, 2012) - conhecida como lei de cotas - que reserva vagas para alunos autodeclarados pretos, pardos ou indígenas e pessoas com alguma necessidade especial nas instituições federais de ensino superior, houve um aumento significativo de pessoas pertencentes a grupos de minorias nestes espaços de formação profissional. Essa lei confronta o argumento do discurso gerencial em que afirma não haver

preconceitos com indivíduos negros, apenas uma escassez de negros qualificados (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

As políticas de inclusão do negro nas diferentes esferas da sociedade é fruto de uma luta dos movimentos sociais que pedem a integração do negro na sociedade. Myers (2003) defende que as práticas de promoção da diversidade e o combate contra a discriminação são estratégias complementares, pois, segundo o autor, uma prática trata de construir e a segunda trata de desmontar imagens atribuídas aos negros por conta de estereótipos. Combater esse imaginário é uma questão urgente e atual, principalmente em um país que deseja avançar rumo ao desenvolvimento.

As organizações não podem ser analisadas fora do contexto em que estão inseridas. A partir disso surge a necessidade de se discutir com mais profundidade as questões relacionadas ao debate público. A questão da diversidade e inclusão de minorias na sociedade ganhou força desde a segunda metade do século XX, principalmente nos Estados Unidos, nos movimentos contra as políticas segregacionistas. Entretanto, após chegar ao ambiente organizacional, o estudo sobre diversidade encontrou certa resistência por não ser um conceito bem fundamentado (FREITAS, 2000; HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004).

3 DIVERSIDADE E RAÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Devido às incessantes lutas dos movimentos sociais para integrarem as diferentes minorias raciais, de gênero, pessoas com deficiência, surge um novo paradigma para as organizações. Esse paradigma foi a questão da diversidade, que diz respeito a um conjunto de pessoas com múltiplas identidades, tanto de gênero quanto étnico-racial ou como qualquer outra identidade que o indivíduo possa assumir, que interagem em um mesmo contexto social. As organizações são historicamente vistas como entidades neutras, nas quais os indivíduos convivem de forma harmônica, não enxergam as diferenças e não expressam seus preconceitos. Dentro dessa narrativa as organizações pretendem construir uma nova realidade. Aproveitam-se das fragilidades dos indivíduos para posicionar-se como uma grande referência e influenciar as formas de vida de cada um (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; FREITAS, 2000).

A diversidade possui relação com o respeito à individualidade dos empregados. Gerenciar essa diversidade resulta no desenvolvimento de competências que auxiliarão no crescimento e sucesso do negócio. Dentro disso, a diversidade cultural pode ser estudada sob diferentes perspectivas, como no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou individual (FLEURY, 2000).

Gouvêa (2017) argumenta que a diversidade é fruto da natureza humana, enquanto a desigualdade é fruto de construção social. Saber lidar com essa diversidade é ponto crucial para o desenvolvimento das organizações, principalmente em uma sociedade marcada por desigualdade de oportunidades no que diz respeito à inserção ao mercado de trabalho. Para as empresas, o esforço precisa ser menos ideológico e mais estratégico para que possam colher frutos dessas políticas de gestão da diversidade (FLEURY, 2000). Uma opção viável para que se reduza essas desigualdades seria a implementação de políticas que visem mediar e administrar a participação de grupos minoritários nas organizações, pois a simples inserção desses grupos podem causar atitudes preconceituosas e comportamentos discriminatórios (SANT'ANNA; HANASHIRO, 2014; NKOMO; COX, 1996, apud FLEURY, 2000).

As primeiras práticas de gestão da diversidade chegaram ao Brasil por meio das empresas multinacionais. Essas práticas são cópias das implementadas nos países de origem destas empresas. A partir dessa importação sem modificações, as organizações desenvolveram políticas pouco efetivas, sem o devido preparo e treinamento dos gestores, o que acarretou no boicote deles às políticas e eventuais prejuízos às organizações (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). No contexto brasileiro, ao se tentar desenvolver e implementar políticas que tenham

como intuito a inclusão da diversidade, em especial, a diversidade racial, os gestores e os estudiosos das organizações encontram um impasse que deriva do imaginário social. Esse problema diz respeito ao mito da democracia racial. Essa barreira influencia na identificação dos negros que podem ser recrutados, bem como nas políticas a serem desenvolvidas nas organizações, pois a gestão da diversidade baseia-se na existência de discriminações para ter legitimidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

No caso brasileiro há uma peculiaridade: a formação do país se dá por meio de um modelo de colonização exploratória e extrativista, criando um país de identidade fragmentada. Essa fragmentação da identidade propicia a existência da aceitação de modelos estrangeiros, os quais não se encaixam na realidade do país (CALDAS, 1997). A criação e uso de modelos de gestão que minimizem as desigualdades e que sejam adequados à realidade das organizações não são apenas questões morais. O tratamento desigual das diversidades exige disposição e coragem. Entretanto, seu retorno compensa todo esse esforço, pois traz uma variedade de talentos, saberes, experiências, linguagens e vontades (FREITAS, 2016).

Por não estarem isentas das mazelas existentes na sociedade, as organizações também são responsáveis pela reprodução das discriminações. No que diz respeito às discussões das desigualdades raciais nas organizações, há uma dificuldade em debater esse assunto. Há uma grande escassez de estudos sobre raça nos estudos organizacionais, que segundo Rosa (2014) podem ser causadas por dois motivos. Em primeiro lugar, tem relação com a resistência de parcela da sociedade em falar do tema racismo, inclusive no meio acadêmico. Os negros precisaram aprender a lidar com uma sociedade que se dizia justa e livre, porém reproduzia valores escravocratas. Por esse motivo os negros tiveram bastante dificuldade para se inserir ao mercado de trabalho e, com isso, possuem uma taxa de ocupação baixa e uma taxa de desemprego alta. O segundo motivo é o distanciamento dos estudos organizacionais com os estudos em relações raciais já desenvolvidos no Brasil (ROSA, 2014).

Apesar de serem o maior grupo racial na sociedade brasileira, os negros acabam não tendo suas experiências retratadas nos estudos organizacionais, como são em outras áreas de conhecimento como psicologia, antropologia, sociologia, entre outras. Mesmo tendo com um de seus pilares a gestão de pessoas no trabalho, a Administração vem negligenciando a discussão de como se dá a presença dos negros nos ambientes laborais. Embora tenha havido um aumento nos estudos sobre diversidade, existe um destaque para questões de gênero e uma escassez de pesquisa sobre questões raciais e outras minorias (COSTA; FERREIRA, 2006).

Uma possível explicação tanto para a ausência das pessoas negras nos postos de trabalho, quanto para o silenciamento da questão nos estudos organizacionais, seriam as barreiras que elas encontram ao acessar espaços que antes não faziam parte. Essas barreiras atuam como estratégia do racismo para manter os grupos racialmente subordinados em posição inferiorizada. Essa estratégia é chamada de racismo institucional, que seria um mecanismo capaz de manter e gerar condutas excludentes. O racismo institucional pode ser entendido como o modo de organizar a coletividade para manter os interesses do grupo racial dominante, no caso os indivíduos brancos (WERNECK, et al., 2013).

Diferentemente da discriminação direta, onde há situações em que aparecem ofensas nítidas, o racismo institucional não atua por meio de atos explícitos e manifestos. Esse mecanismo atua de modo difundido no cotidiano das instituições e organizações, tangenciando as oportunidades dos grupos raciais. Essa estratégia sobressai as relações interpessoais e consolida-se no cotidiano organizacional, manifestando-se em normas e práticas discriminatórias na rotina de trabalho das organizações, fazendo com que as desigualdades sejam perpetuadas. Um exemplo claro da atuação do racismo institucional é a sub-representação dos indivíduos negros nos altos escalões das grandes organizações (JACCOUD, 2009).

O problema da sub-representação negra é ainda mais acentuado quando se olha sob uma perspectiva interseccional. A interseccionalidade é uma maneira de se levar em consideração as mais diversas fontes de identidade dos indivíduos. Assim, por ocupar a base da pirâmide da estrutura social, as mulheres negras são as mais prejudicadas pelas desigualdades existentes na sociedade (HIRATA, 2014). Nikol Alexander-Floyd (2012, apud WERNECK et al., 2013) descreve que a interseccionalidade deve ser vista de modo complementar, como uma intersecção de racismo, sexismo e classismo e como ideograma. Desse modo, a interseccionalidade serviria como um termo capaz de juntar as opressões que limitam a vida daqueles que constituem um grupo inferiorizado.

Esse fato é confirmado pela pesquisa do Instituto ETHOS (2016), onde mulheres negras ocupam cerca 10,3% do quadro funcional, 8,2% dos cargos de supervisão, 1,6% dos cargos de gerência e apenas 0,4% no quadro de executivos. Conceição (2016, apud GOUVEA, SANTOS, PANIZA, 2019) afirma que, por mais que os grupos feministas tenham conseguido alcançar avanços significativos em relação a inserção das mulheres no mundo do trabalho, tais avanços não conseguiram incorporar as mulheres negras, tendo em vista que a luta feminista não tem ligação com a luta antirracista no Brasil.

4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa adotou-se a abordagem qualitativa, adequada para entender o caráter de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999) e para analisar emoções, valores e subjetividade (GOLDENBERG, 2004). Para este estudo – de recorte transversal - foram conduzidas 6 entrevistas por conveniência com trabalhadores que se autodeclararam negros. Seguindo as recomendações de Flick (2009), os casos não foram escolhidos aleatoriamente, mas sim pela sua importância de contribuição para a teoria em construção. A diversidade e a variabilidade são critérios relevantes para a qualidade de uma pesquisa qualitativa. Os critérios para escolha dos participantes foram: a) se autodeclarar pertencente à raça negra, preto ou pardo, de acordo com a classificação do IBGE; b) ter concluído o ensino superior; e c) estar ao menos há 5 anos no mercado de trabalho formal (inclui-se, como trabalho formal, experiências advindas de estágios).

O Quadro 1 demonstra o perfil dos entrevistados. Dividiu-se a amostra igualmente por sexo (feminino e masculino), sendo estes de diferentes formações de nível superior.

Quadro 1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

	Sexo	Idade	Formação
Entrevistado 1	Masculino	40	Direito
Entrevistado 2	Masculino	31	Pedagogia
Entrevistado 3	Feminino	33	Letras
Entrevistado 4	Feminino	25	Direito
Entrevistado 5	Feminino	26	Ciência Política
Entrevistado 6	Masculino	43	Administração

Fonte: O autor (2020).

A partir das entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo para melhor desenvolvimento desta pesquisa. Richardson (1999) escreve que a análise de conteúdo é utilizada principalmente para desenvolver estudos qualitativos, sendo eficaz, rigorosa e precisa. Possui como principal objetivo a compreensão mais profunda do discurso e, para que se tenha êxito, essa análise deve basear-se em teorias relevantes que possam servir de explicação para as descobertas. Desta forma, o roteiro de entrevista foi dividido em três blocos. O primeiro bloco tratava de caracterização dos entrevistados (autodeclaração como negro, formação, idade e tempo de trabalho). O segundo bloco de perguntas tinha perguntas sobre

questões individuais do sujeito (discriminações sofridas pelo entrevistado no mercado de trabalho). Já o último bloco de perguntas focava em questões sociais, que abordavam como é ser negro na sociedade brasileira e sobre políticas relacionadas à raça.

A primeira entrevista do levantamento de opiniões serviu como teste de adequação do instrumento, o qual não sofreu alteração ao longo da pesquisa. As entrevistas duraram entre 25 e 50 minutos, sendo todas gravadas e o conteúdo transcrito, conforme orientações de Bardin (2009). Todos os entrevistados assinaram – voluntariamente - o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes das gravações serem iniciadas.

A análise de conteúdo precisa basear-se em objetivos bem definidos, para a partir disso percorrer três etapas principais, são elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação. Na primeira etapa refere-se à seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos. A segunda etapa tem a ver com a implementação dos procedimentos propostos. A última etapa diz respeito a geração de pressupostos e dos resultados de toda a investigação (2009).

Para o desenvolvimento das categorias foram seguidos os princípios de Bardin (2009), são eles: (a) exaustividade, onde devem incluir praticamente todos os elementos; (b) mutuamente exclusivas, cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; (c) objetividade, definir de maneira precisa a fim de evitar qualquer dúvida; (d) pertinentes, categorias que sejam adequadas ao objetivo da pesquisa.

A criação das categorias de análise foi realizada *a posteriori*. Após a leitura de cada entrevista transcrita, trechos mais relevantes eram selecionados. Em uma segunda leitura do material, analisava-se a possibilidade de agrupar estes trechos (ou fragmentos de mensagens) em grupos similares, culminando (ou não) em categorias, alocando em uma tabela, conforme posto por Fontanella et al. (2011). A primeira categoria teve como ponto central a percepção racial dos participantes. Na segunda categoria foi discutida as vivências de discriminação no mercado de trabalho, e por fim foi debatido os benefícios da inclusão racial nas organizações e casos de discriminação no ambiente de trabalho. Essas categorias estão expostas no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de análise

Categoria	Temas abordados
Percepção racial e identidade negra	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento do negro na sociedade brasileira; • Mecanismos de superação das discriminações.
Experiência de discriminação racial no mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Relatos de discriminação no mercado trabalho; • Ações afirmativas nas universidades.
Diversidade e raça nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Relatos de discriminação no ambiente de trabalho; • Benefício da inclusão racial para organizações.

Fonte: O autor (2020).

Ao final, as categorias passaram por uma análise de qualidade, tal como exposto por Bardin (2009), observando os critérios de: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, produtividade, objetividade e fidelidade. Os resultados da análise de conteúdo serão apresentados na sequência.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 Percepção Racial e Identidade Negra

A presente categoria teve como principal objetivo compreender como os entrevistados percebem o posicionamento dos negros na sociedade brasileira, além de analisar as vivências de discriminação e as formas que os indivíduos desenvolveram para superar essas violências. Apesar dessa categoria não estar diretamente ligada ao ambiente trabalho em si, faz-se necessário compreender como a variável cor influencia no posicionamento dos indivíduos na sociedade.

Os entrevistados acreditam que a forma como a sociedade brasileira foi construída e como ela é estruturada exerce total influência no posicionamento de subalternidade do negro, excluindo-os dos ganhos econômicos e sociais. Durante as entrevistas, os participantes foram questionados acerca de um conceito elaborado por Hasenbalg (1979) no qual o autor fala de ciclo de desvantagens cumulativas, que basicamente seria uma explicação para o posicionamento do negro na sociedade brasileiro. Por exemplo, por não terem acesso a saneamento básico os negros teriam dificuldades em ter uma maior expectativa de vida, e também por sofrerem mais com a pobreza os negros possuiriam dificuldade em conseguirem acesso à educação de qualidade, assim por diante. Nas falas a seguir os entrevistados expressam suas análises de como está o posicionamento das pessoas negras na sociedade.

Eu compreendo que existe uma dificuldade muito grande que o povo negro enfrenta até hoje na sociedade brasileira, que é uma sociedade estruturalmente marcada pelo racismo, então é... Por ser estruturante em todas as ocasiões, seja no espaço de trabalho, nas relações afetivas, seja nas relações sociais como um todo existe sempre uma situação difícil, mas também complexa para pessoa negra né. (Entrevistada 3)

[...] vejo o sujeito (negro) a ser atingido pelas mais diversas vulnerabilidades em todos os passos eu vejo muito assim os nossos corpos como não contadores de histórias como não portadores de potencialidades enquanto sujeito. (Entrevistada 5)

[...] o negro na sociedade brasileira tem sido alijado de um processo democrático ou mais que isso tem sido alijado quando a gente entende uma repartição de ganhos econômicos que a nação consegue [...] (Entrevistada 4)

Para entender como e quais os mecanismos de superação do racismo os entrevistados utilizavam. Foram feitos alguns questionamentos sobre o tema, com isso, ficou evidente que o contato com o racismo na vida dos participantes se deu logo nos primeiros anos de vida. As relações com as crianças da mesma faixa etária acabam ficando comprometida pelo fato de as crianças reproduzirem, mesmo que de forma inconsciente, um imaginário extremamente negativo sobre o indivíduo negro. Com isso, as crianças negras sofrem e têm sua autoestima danificada, além da culpa desses ataques discriminatórios caírem sobre a vítima.

É a partir dessa faixa etária que a ideologia de embranquecimento começa a agir na vida das pessoas negras, criando um sentimento de negação de sua cor e todos os atributos derivados dela (BENTO, 2002). Na fala a seguir a entrevistada relata apelidos e uma experiência vivida dentro de sua escola.

[...] ensino fundamental em que os xingamentos, xingamentos mesmo né então sempre de cunho racial, olha aí pão queimado, sempre relacionado a cor [...] Na infância você não ver o que é aquilo, você não percebe que aquilo que é que significa para além daquela relação com amigos ou para lá naquela sala de aula você não consegue entender um caráter nacional e ligado com outras experiências de pessoas negras também né (Entrevistada 4)

As formas de superação e enfrentamento das discriminações são individuais e variam de pessoa para pessoa. Ainda pela complexidade de entender que está sendo alvo de um

preconceito racial, pessoas negras utilizam das mais diversas formas de minimizar os efeitos do racismo. As formas de superação e enfrentamento contra a manifestação de discriminação os entrevistados tiveram posições bastante distintas, alguns com maneiras mais neutras e outros com atitudes mais duras e reprimendo o outro. A seguir são expostas duas formas bastante distintas de resposta aos comentários discriminatórios.

[...] uma vez tava na academia na aula de boxe, ai tinha um aluno branco, ai o cara me chamou de negão só que o cara era branco ai eu falei não bicho você não pode não, ele que é preto pode me chamar de negão você não, [...] ai ele “não porque vei” eu disse “eu nem te conheço e você vai me chamar de negão” ai o bicho parou saiu meio p*** assim, ai o meu brother preto falou “ué porque eu posso chamar e ele não?”, você que é preto sei que você não ta com racismo nós somos pretos, agora um branco nunca sei qual intenção dele quando ele me chama de negão[...] (Entrevistado 6)

[...] só que na hora eu fiquei muito sem graça, muito sem reação, eu já desprezava, a gente não tinha uma boa relação, mas esse dia eu infelizmente não dei a resposta que ele merecia, mas em outras ocasiões eu pude responde-lo de uma maneira mais educado [...] (Entrevistada 3).

Em resumo, os entrevistados entendem que o posicionamento dos indivíduos negros ainda é subalternizado, por conta de um passado marcado pela exclusão racial. Ainda hoje o preconceito e a discriminação fazem-se presente na vida dos entrevistados desde seus primeiros contatos com outros indivíduos. Contudo, as reações diante desses episódios são bastante distintas, dependendo também da ocasião. Essas diferentes formas de agir diante a episódios de discriminação são maneiras desenvolvidas consciente ou inconscientemente pelas vítimas a fim de não sofrerem com danos que o racismo pode trazer aos indivíduos, ele pode acarretar em uma série de malefícios tanto físicos quanto psíquicos. As vítimas acabam desenvolvendo uma maior propensão a doenças como taquicardia, ansiedade, ataques de pânico, depressão, dificuldade de expressar seus sentimentos, ataques de raiva entre outros (SANTOS, 2018).

5.2 Experiência de discriminação racial no mercado de trabalho

O principal objetivo dessa categoria foi analisar as experiências de discriminação racial no ingresso ao mercado de trabalho, além da relação das cotas raciais nas universidades para auxiliar na inserção no mercado de trabalho. A questão racial no mercado de trabalho, como na sociedade em si, é uma discussão que possui uma certa dificuldade de firmar-se devido a recusa que existe em debater esse tema.

Após obter todo um conhecimento acerca das desigualdades raciais na sociedade brasileira, a entrevistada 4 relata que criou um certo receio em tentar se inserir ao mercado de trabalho.

Quando eu terminei a faculdade [...] um dos meus maiores medos reais... assim de deixar minha subjetividade em crise, eu vou me formar e eu vou ter que enfrentar o mercado de trabalho experiências da minha família, de amigos e de dados do governo já sabia que não ia ser tranquilo [...] e ainda mais na área que eu escolhi que é o direito, eu chego num momento em que eu não queria alisar o meu cabelo ou tem que ser ficar usando trança para que eu fosse aceita. (Entrevistada 4)

A escassez de pessoas negras no mercado de trabalho, em especial em posições de maior prestígio e melhor remuneração, fez com que se desenvolvesse políticas de ações afirmativas nas universidades públicas, pelo fato de os empregadores alegarem que a falta de negros no mercado de trabalho e em melhores cargos era devido à falta de instrução desses indivíduos (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004). Porém, a entrevistada 4 afirma que muitas vezes se vê sem

saída, pois não compreende o porquê de, mesmo com um bom currículo, não conseguir se inserir no mercado de trabalho.

[...] eu entrei no mestrado no Direitos Humanos eu fiz uma entrevista no *** para estágio, eu cheguei com meu currículo e a pessoa falou, 'mas esse seu currículo é muito bom' ... ah então quer dizer que se eu for preta eu não mereço porque eu não tenho qualificação, assim essas são as justificativas, eu não mereço porque eu não tenho qualificação ou não mereço essa vaga porque eu tenho muita qualificação eu não tenho emprego nenhum (Entrevistada 4).

No fragmento de fala do entrevistado 6, ele afirma que, por conta de um estereótipo, as oportunidades de emprego para as pessoas negras acabam sendo tangenciadas. Esse estereótipo que o entrevistado diz vai ao encontro com o que Reis Filho (2005) pontua sobre as características desejáveis do trabalhador negro e também ao reconhecimento de valor desfavorável por ser negro.

O estereótipo de beleza, tipo uma negra ou um negro que vai pedir emprego numa loja de grife, de roupa de marca pra ricos ela não vai ser aceita, eles só querem lá as branquinhas loirinhas do olho azul não sei o que [...] a desconfiança por ser negro (Entrevistado 6)

Na fala do segundo entrevistado fica evidente que, por conta de uma falta de credibilidade, ele se sente obrigado a esforçar-se ainda mais para conseguir adentrar o mercado. Essa experiência pode ser conectada com a estereotipação negativa que Fernandes (1965) descreve, agindo de forma para deslegitimar e diminuir o trabalho do profissional negro.

[...] como professor acho que a questão da credibilidade. [...], então assim você sempre tem que trabalhar mais, tua produção sempre tem que ser além do esperado pra essa relação... que é construída sacou? Você tem que compensar com mais trabalho, mais dedicação [...] a questão que você tem que produzir mais, tá mais ali do que 100%, 100% não é o suficiente não. (Entrevistado 2)

As universidades são a principal porta de acesso para a formação de profissionais, assim, as políticas de ações afirmativas nas universidades agem como um mecanismo que auxilia no posicionamento dos profissionais negros. Gomes (2001) ainda afirma que as cotas são mecanismos promovedores da inclusão social, foram criadas com o intuito de melhor posicionar o negro na sociedade. Os entrevistados reconhecem e julgam necessárias essas políticas de ações afirmativas nas universidades, como fica evidente a seguir.

As cotas raciais elas são muito importantes para posicionar um negro no mercado de trabalho de trabalho eu sou a prova viva disso [...] fui a primeira da minha família ingressar na universidade pública. Aliás na universidade né fazer o curso superior [...] isso foi muito importante e me posicionou de uma maneira diferenciada no mercado de trabalho assim que eu terminei a graduação eu já passei no mestrado e era importante porque quando eu fazia quando eu fazia entrevistas para escolas particulares fato de eu já tá fazendo mestrado era um diferencial [...]. (Entrevistada 3)

Dois pontos levantados nesse tópico são de grande importância. Primeiro, as experiências de discriminação relatadas pelos entrevistados relacionadas à inserção no mercado de trabalho são apenas reproduções de atos que pessoas negras estão expostas a viver cotidianamente, em especial, as questões dos estereótipos negativos quanto à imagem do negro. Depois, podemos considerar como favoráveis a implementação das cotas raciais nas universidades, pois além de auxiliar no acesso dos indivíduos negros ao ensino superior também

anula um argumento que estava presente nos processos de seleção de pessoal, onde a justificativa de não haver negros nos cargos mais altos era causada pela falta de qualificação.

5.3 Diversidade e raça nas organizações

A presente categoria visa abordar situações vivenciadas pelos participantes no ambiente de trabalho, nas interações com colegas, colaboradores ou chefes, que tivessem como principal abordagem a questão racial. Além de tratar dos benefícios da inclusão da diversidade nas organizações, pois elas não são ambientes neutros, o que indica que provavelmente preconceitos e discriminações serão perpetuados nas organizações (SARAIVA, IRIGARAY, 2009; FREITAS, 2000).

A fala do entrevistado 1, quando relata sobre sua vivência de discriminação no seu ambiente de trabalho, pode ser interpretada como fruto do racismo institucional, em que o pensamento dos indivíduos encontra-se engessado na naturalização e reprodução da hierarquia racial presente na sociedade, onde o lugar do negro não é em posições de comando (JACCOUD, 2009).

[...]você sendo chefe numa seção e de repente alguém vem querendo informação e passa direto por você mesmo você estando sentado próximo a porta e vai direto no estagiário, só porque ele é branco e tá no fundo da sala e isso eu encaro como discriminação ou no próprio elevador, as pessoas pensarem que você [...] é o ascensorista do elevador ou coisas do tipo. (Entrevistado 1)

As vivências de discriminação nos ambientes organizacionais aparecem muitas das vezes de forma sutil, principalmente por meio de brincadeiras e piadas despreziosas. Por não constituírem agressões explícitas, essas brincadeiras dificultam ao indivíduo que sofre entender o que está sofrendo, essa é uma maneira de naturalizar e direcionar a culpa ao negro tanto pela sua condição quanto excluir a possibilidade de que a fala do indivíduo que ataca tenha alguma forma de preconceito (BENTO, 2002).

[...] minha colega chegou e ela tinha o cabelo de escovinha, um cabelo liso, e quando ela entrou na sala ele falou “ah muito bem você ta muito linda né, você tem um cabelo liso, você ta muito linda”, e ele olhou pro meu lado como se diz não é o seu caso, porque seu cabelo ta feio porque seu cabelo é crespo [...] (Entrevistada 3)

Na fala do entrevistado 2, o mesmo afirma que o problema mais enfrentado é a negação do debate racial, do silenciamento da questão. Esse mecanismo além de reforçar a ideia de democracia racial existente no país, também é uma forma de eximir a culpa da discriminação ao indivíduo branco, culpando unicamente a vítima, ou seja, o negro. Outra questão ainda pode ser levantada nessa fala, que diz respeito ao racismo institucional. Pois, ao silenciar a questão da discriminação racial, os indivíduos estão atuando de maneira implícita para reforçar o poder de um grupo dominante (BENTO, 2002; WERNECK, et al., 2013).

[...] Tinha sempre aquela questão de esvaziar o debate “Ah, porque nós somos todos humanos” “Ah, porque na educação nós somos professores, nós educamos pra igualdade” sendo que não existe a igualdade, num tem essa construção de igualdade. [...] existe uma tentativa de sempre de esvaziar o debate com o que foi a evolução da democracia racial, que é a democracia da igualdade, disso que a sociedade brasileira vive hoje. (Entrevistado 2)

Essa experiência vivida pelo entrevistado 6 mostra um fator importante, onde o mercado normaliza características fenotípicas dos indivíduos brancos e exclui ou tenta apagar qualquer atributo ligado às pessoas negras, característica marcante tanto da ideologia de

embranquecimento descrita por Bento (2002), quanto pela atuação do racismo institucional descrito por Werneck et al, (2013).

Eu passei num concurso lá do BC, foi pra área de segurança e era pra ser segurança do chefão lá do banco tipo segurança armado essas coisas [...] Eu até entendo que segurança não pode ser um cara que chame muita atenção e trança chama atenção, eu até entendi mais ou menos mas durante o curso de formação o cara falou com todas as letras “cara se você quer ser segurança pra trabalhar do lado do chefão lá você tem que tirar trança”. O argumento dele é que chama muita atenção a trança eu até concordo mais ou menos, mas assim se fosse um cabelo liso grande ninguém ia mandar cortar, porque tinha seguranças com o cabelo liso grande, mas porque era trança mandaram cortar. (Entrevistado 6)

A fala a seguir mostra a análise do entrevistado 2 com relação ao posicionamento das mulheres negras que, por estarem na base da pirâmide social, sofrem uma dupla opressão, o racismo e o sexismo, que é chamado de interseccionalidade. Essas podem ser o primeiro alvo no caso de uma crise, pelo fato de serem um grupo mais vulnerável (HIRATA, 2014; WERNECK, et. al, 2013).

[...] a relação subjetiva da dinâmica social ela se apresenta de forma nítida. Primeiro, as mulheres negras são demitidas né, pela condição de mulher, de dupla interseccionalidade e de vulnerabilidade e depois os homens negros. (Entrevistado 2)

Quando o assunto foi se há benefício da inclusão racial nas organizações, foi unanimidade entre os entrevistados que quando uma organização preza pela diversidade racial e tem isso como um dos seus valores, há sim benefícios, principalmente monetários. A opinião dos entrevistados confirma o trabalho desenvolvido pela consultoria McKinsey & Company intitulado *Diversity Matters*, uma pesquisa de 2015 realizada com aproximadamente 366 empresas, onde as empresas que prezavam por uma inclusão racial tiveram um retorno financeiro 35% maior do que aquelas que não possuíam iniciativas de inclusão racial (HUNT, LAYTON, PRINCE, 2015).

Porque todo mundo ganha né, o racismo ele prejudica toda a sociedade. Ele prejudica o negro no acesso e prejudica a sociedade no ponto que a sociedade perde os potenciais negros né, a gente tem muito potencial. Então as empresas que já pensaram nisso e já conseguiram avançar nesse debate, na inclusão do negro nos seus espaços né? Elas ganham com potencial que a gente tem né[...] (Entrevistado 2).

[...] uma empresa que tem uma diversidade nela e outra que não tem eu vou preferir produtos da que tem, sem dúvidas[...] tipo a Dove de limpeza, de shampoo e sabonetes. Fez várias propagandas racistas aí no mundo, eu já não compro nada da Dove eu parei de comprar. Então, pra mim, para as pessoas homossexuais, negros, mulheres souber de empresas tem esse lado de diversidade eu prefiro comprar produtos dela com certeza. (Entrevistado 6)

Eu acredito que muitas empresas que invistam na diversidade, nessa discussão. Elas têm benefícios por exemplo com seu público [...] Consumidor é Progressista ele não quer comprar a empresa racista ele não quer comprar da empresa que maltrata os animais não quer comprar, tem esse tipo de público [...] também ela ganha no benefício que é no trabalho entre nas relações humanas que são estabelecidas naquele espaço né porque a gente sabe que um ambiente opressor, um ambiente que diminua os outros faz com que as pessoas se sintam mal é um ambiente tóxico não é bom para o desenvolvimento do trabalho em lugar nenhum. (Entrevistada 3)

Nesse sentido, todos os entrevistados acreditam que as organizações teriam benefícios com uma maior pluralidade em seu quadro de funcionários, o que vai ao encontro com o que

Fleury (2000) escreve, que gerenciar a diversidade resulta no desenvolvimento de competências que auxiliarão no crescimento e sucesso do negócio. Alguns entrevistados acreditam que as organizações desfrutariam de um maior potencial produtivo, pois incluindo indivíduos qualificados e com ideias diferentes, por conta de terem vivências diferentes, podem contribuir para um desenvolvimento da organização. E outro grupo percebe que a diversidade poderia ser utilizada como um mecanismo de fidelizar o cliente, principalmente de consumidores mais conscientes.

Ficou evidente que as vivências de discriminação nos ambientes organizacionais surgem de maneira disfarçadas, em especial, por meio de atitudes despreziosas e/ou olhares maliciosos. Além disso, o descrédito e a desvalorização do negro e seus atributos também são fatores discriminatórios que estão presentes nas organizações.

5.4 Modelo Teórico

A partir dos resultados obtidos foi possível desenvolver um modelo para facilitar o entendimento das questões. A princípio, identificamos os tipos de discriminações que os entrevistados conseguiram identificar ao longo de suas vidas. As principais formas de discriminação apontadas pelos entrevistados aconteceram de maneira sutil por meio de estereótipos, mas também de maneira mais agressiva por meio de xingamentos. O silenciamento das ideias e desqualificação do profissional negro foram outras formas apresentada.

As vivências de discriminação forçam os indivíduos negros à desenvolverem estratégias para tentar minimizar os danos causados. Dentro das formas de enfrentamento levantadas no estudo podemos dividir em dois níveis, primeiro no nível individual, onde cada um possuía uma maneira de tratar a questão. Alguns afirmaram que usavam do confronto para reivindicar respeito, outros deixavam passar por surpresa ou por não saberem como responder. No nível organizacional, as cotas raciais aparecem como um meio de enfrentamento da desigualdade racial, assim como um incentivo a pluralidade da força do trabalho por meios naturais sem necessidade de intervenção por meio de políticas.

Por fim, devido as mais diversas situações que os indivíduos negros se encontram por causa da discriminação racial, podem ser desenvolvidas várias consequências para os mesmos. Santos (2018) afirma que as vítimas acabam tendo uma maior propensão a doenças como taquicardia, ansiedade, ataques de pânico, depressão, dificuldade de expressar seus sentimentos, ataques de raiva entre outros. Neste estudo, foi constatado que o sentimento de medo foi uma grande barreira para o indivíduo, tanto o medo de estar no trabalho e não se sentir parte do grupo quanto não conseguir inserção no mercado de trabalho.

Quadro 3 – Quadro de resultados

Tipos de Discriminações	Formas de enfrentamento (nível individual)	Consequentes
Estereótipos negativos em relação aos indivíduos negros	Confrontamento	Malefícios para saúde mental (Taquicardia, ansiedade, depressão, etc.)
Silenciamento	Ausência de resposta	Medo de estar no trabalho
Desqualificação do profissional negro	Formas de enfrentamento (nível organizacional)	Medo de não conseguir inserção
Xingamentos	Cotas	Alta produtividade

	Pluralidade da força de trabalho	
--	----------------------------------	--

Fonte: O autor (2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Querendo entender como os mecanismos de discriminação exercem influência na vida profissional dos indivíduos negros, este trabalho teve como intuito compreender como a inserção e inclusão de profissionais negros é tangenciada por vivências de preconceito e discriminação. Para isso foram levantados e analisados os episódios de discriminação racial vividos pelos indivíduos na sua trajetória pessoal, os mecanismos de superação das dificuldades envolvendo a questão racial, e por fim foram levantadas e analisadas as vivências de discriminação e preconceito no ambiente de trabalho.

Foram constatadas que várias das experiências de discriminação vividas no cotidiano eram reproduzidas por colegas no ambiente de trabalho, muitas vezes mascaradas de piadas ou comentários sem muito valor. Entretanto, essas palavras são capazes de trazerem grandes transtornos e sofrimentos mentais. A partir das vivências dos entrevistados, ficou claro que, pela falta de oportunidade, estereótipos que estão presos no imaginário social e a dificuldade de denunciar abusos e consequentemente debater sobre o problema da desigualdade racial são grandes barreiras para os negros conseguirem adentrar no mercado de trabalho. O silenciamento dessa questão faz com que seja negado o problema e que não haja a devida atenção para solucioná-lo. A falta de oportunidade causada pela defasagem educacional da população negra vem sendo dribladas após as ações afirmativas nas universidades. Onde as pessoas negras estão conseguindo acessar o ensino superior e consequentemente melhores postos de trabalho.

Crenças e estereótipos levam o negro a uma posição inferiorizada na sociedade, e isso faz como que essa posição se reproduza no ambiente de trabalho. Essas crenças forçam os indivíduos negros que pretendem mudar sua condição subalterna a se esforçarem de maneira mais forte para conseguirem posições intermediárias, e quando conseguem melhores posições acabam não tendo mesmo reconhecimento que indivíduos brancos. A supervalorização do sucesso profissional na sociedade e a dificuldade de inserção na máquina produtiva por conta de sua posição muitas vezes marginalizada resultam, para um negro, em um gasto excessivo de energia para alcançar posições intermediárias e uma recusa ao direito de errar.

Há indivíduos que conseguiram depois de muita luta e esforço romperem a barreiras impostas a eles. Isso não quer dizer que todos os que não conseguiram são incapazes ou não se esforçaram o suficiente. Muito pelo contrário, essa realidade se dá pelo fato de que os negros ainda ocupam o maior percentual de indivíduos na linha da pobreza. Mesmo aqueles que conseguem uma inserção no mercado enfrentam novos desafios, esses são invisíveis por uma suposta neutralidade e igualdade do mercado de trabalho. Esses mecanismos os impedem de desenvolver-se melhor profissionalmente e fazem com o que haja, em diversas situações, uma estagnação da carreira do profissional negro.

Podemos entender como limitações da pesquisa o baixo número de entrevistados, e a quantidade de entrevistados em início de carreira. Analisar as vivências de pessoas que já tenham certa experiência pode complementar o estudo. Outro ponto que pode ser uma fragilidade da pesquisa é o fato dos participantes serem todos residentes do Distrito Federal, um caminho interessante seria ampliar a coleta de dados para outros estados, para ver se estas relações permanecem ou surgem novas.

Como agenda de pesquisa, propõe-se estudos longitudinais de políticas organizacionais de diminuição da desigualdade racial no país. Tais estudos podem influenciar na difusão desta prática entre as organizações.

REFERÊNCIA

- ALBUQUERQUE, Wlamyra Ribeiro de; FRAGA FILHO, Walter. **Uma história do negro no Brasil**. Salvador, 2011.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- AZEVEDO, Célia MM; **NEGRA, Onda; BRANCO, Medo. O Negro no Imaginário das Elites**. Séc. XIX. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** (Edição revista e actualizada). Lisboa: Edições, v. 70, 2009.
- BENTO, Maria Aparecida Silva. **Branqueamento e branquitude no Brasil. Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil**. Petrópolis: Vozes, p. 5-58, 2002.
- CALDAS, M. **Santo de casa não faz milagre: condicionamentos nacionais e implicações organizacionais pela figura do ‘estrangeiro’**. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- COSTA, Silvia; FERREIRA, Carolina. **Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, v. 4, 2006.
- COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- DIEESE. **Os negros no trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2013.
- FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes**. São Paulo: Cia Editora Nacional, 2 vols., 1965.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.
- FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica [Sampling in qualitative research: a proposal for procedures to detect theoretical saturation]. **Caderno de Saúde Pública**, v. 27, p. 389-394, 2011.
- FREITAS, Maria Ester de. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- GOMES, Joaquim B. Barbosa. **Ação afirmativa & princípio constitucional da igualdade: o direito como instrumento de transformação social. A experiência dos EUA**. Rio de Janeiro: Renovar, 2001. p. 40
- GOUVÊA, Josiane Barbosa. **O QUE HÁ POR TRÁS DO DISCURSO DA HARMONIA RACIAL NO PAÍS DA MISCIGENAÇÃO?** Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, v. 4, n. 10, p. 915-955, 2017.
- GOUVÊA, Josiane Barbosa; DOS SANTOS, Gabriela Renata Rodrigues; PANIZA, Maurício Donavan Rodrigues. **OS ESPAÇOS DAS MULHERES E DAS MULHERES NEGRAS NO MUNDO DO TRABALHO: UMA REFLEXÃO SOBRE GÊNERO E RAÇA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**. Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão (ISSN: 2525-4782), v. 4, n. 1, 2019.
- GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. **Racismo e anti-racismo no Brasil**. Editora 34, 1999.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. TupyKurumin, 2006.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego de. **Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas**. ENEO. Anais... Atibaia, 2004.

HASENBALG, Carlos Alfredo. **Discriminação e desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

HIRATA, Helena. **Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais**. Tempo social, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Diversity matters**. McKinsey & Company, v. 1, p. 15-29, 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas –Pesquisa 2016**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016.

JACCOUD, Luciana. **A política de promoção da igualdade racial no governo federal em 2006 e o programa de combate ao racismo institucional**. 2009.

JAIME, Pedro. **Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial**. Edusp, 2016.

LESSA, Sérgio. **Mundo dos homens: trabalho e ser social**. Boitempo Editorial, 2002.

MOURA, Clóvis. **Sociologia do negro brasileiro**. Editora Atica, 1988.

NASCIMENTO, Abdias. **O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado**. Paz e Terra, 1978.

OSÓRIO, Rafael Guerreiro. **Desigualdade racial e mobilidade social no Brasil: um balanço das teorias. As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil**, v. 120, p. 65-96, 2008.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In.: LANDER, Edgardo. **A colonialidade do saber, eurocentrismo e ciências sociais**. Buenos Aires: CLACSO, 2005.

REIS FILHO, José T. Negritude. **Sofrimento psíquico: uma leitura psicanalítica**. 2005. 142f. 2005. Tese de Doutorado. Tese (doutorado Psicologia Clínica). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

ROSA, Alexandre Reis. **Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

SANTOS, D. J. S., et al. **Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar**. DentalPress Journal of Orthodontics, Maringá: v. 15, n. 3, p. 121-124, jun. 2010

SANTOS, Juciara Alves dos. **SOFRIMENTO PSÍQUICO GERADO PELAS ATROCIDADES DO RACISMO**. Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as (ABPN), [S.l.], v. 10, n. 24, p. 148-165, fev. 2018. ISSN 2177-2770. Disponível em: <<http://www.abpnrevista.org.br/revista/index.php/revistaabpn1/article/view/578>>.

SANTOS, Milton. **As cidades mutiladas**. SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania. São Paulo: IMESP, 1997.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; DOS REIS IRIGARAY, Hélio Arthur. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** RAE-Revista de administração de empresas, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SKIDMORE, Thomas E. **Preto no branco: raça e nacionalidade no pensamento brasileiro**. Paz e Terra, 1976.

THEODORO, Mário. A formação do mercado de trabalho e a questão racial no Brasil. **As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil**, v. 120, p. 15-43, 2008.

WERNECK, Jurema et al. **Racismo institucional: uma abordagem conceitual**. Geledés– Instituto da Mulher Negra. São Paulo: Trama Design, 2013.