

LEI DE COTAS E GERENCIAMENTO DA DIVERSIDADE: POSSIBILIDADE PARA DESBRANQUELIZAÇÃO DOS CARGOS DE GESTÃO?

Jéssica Dyne Santos Cipriano (UFOP) - jessicadyne@gmail.com

Filipe Cabacine Lopes Machado (UFES) - filipe_kabasa@hotmail.com

Roberto Maranhao (ufjf) - rmaranhao@gmail.com

Resumo:

O debate em sob a temática das relações raciais no Brasil é crescente, em um país composto por indivíduos em sua maioria negros, conforme dados estatísticos apresentados no Censo Populacional. Desta forma, torna-se cada vez mais necessário estabelecer um diálogo sobre a participação do negro na sociedade e como essa se comporta diante da situação ainda desigual e segregacionista que o indivíduo negro cotidianamente vivência nos ambientes em que está inserido. Neste estudo objetiva-se fomentar o debate envolvendo as relações raciais no ambiente empresarial, partindo do âmbito universitário e analisando a problemática do negro, desde o início de sua trajetória profissional nas academias até sua representatividade em empresas versus a predominância do indivíduo branco nestes meios e na ocupação de cargos de alta gestão. Orientados pelos Estudos Críticos em Gestão, analisamos o conceito de gestão da diversidade, entendido aqui como caminho que possa efetivar a inclusão do negro qualificado no mercado de trabalho. Espera-se contribuir para a construção de uma ramificação do debate sobre relações etno-raciais, comportamento sociocultural nas universidades públicas, lei de cotas e a perpetuação da situação inferiorizada no ambiente organizacional.

Palavras-chave: *Lei de Cotas, Ação Afirmativa, Relações Raciais, Universidade Federal.*

Área temática: *GT-04 Sobre Desigualdades e Interseccionalidades: Discutindo Raça, Gênero, Sexualidade e Classe Social nos Estudos Organizacionais*

1. Introdução

(...) quanto aos negros, é difícil achar um com boa formação. A culpa não é minha, nem da empresa. É a realidade social do Brasil mesmo, né? (Trecho de entrevista obtida por Saraiva e Irigaray, p. 345, 2009).

Optamos por iniciar este artigo com um trecho obtido em entrevista por Saraiva e Irigaray (2009), em estudo que foram analisadas diferentes práticas e discursos em relação ao tema da gestão da diversidade nas organizações brasileiras. Desta forma indagamos algumas questões: Com o advento da lei de cotas (BRASIL, 2012), é ainda cabível justificar a ausência do negro nos cargos de gestão pela falta de qualificação deste contingente populacional? Qual seria o papel das empresas e mais precisamente da gestão da diversidade para articular uma desbranquelização dos cargos de gestão, uma vez que os níveis mais altos quase sempre são ocupados por brancos (MYERS, 2003)? Estas questões motivaram a realização deste estudo, uma vez que a lei de cotas lançou um ingrediente a mais nas discussões das relações raciais no Brasil, sobretudo, em suas interfaces com os estudos organizacionais. Partimos do pressuposto que por meio da lei de cotas os negros passaram a ter maior representatividade em cursos superiores nas Universidades Federais e a baixa qualificação parece não mais ser suficiente para justificar a baixa presença na ocupação dos cargos de maior remuneração nas empresas brasileiras.

O paradigma biológico aceita a inexistência de genes que possam categorizar os indivíduos em grupos, ou seja, não há para a biologia fator genético determinante no que se refere à raça. Porém, na dinâmica das relações sociais, a raça é um fator que diferencia, hierarquiza e subjugua grupos distintos pelo fenótipo, considerando a cor da pele, forma de lábios e nariz, cabelos e outras características, principalmente na correlação entre brancos e negros (SHUCMAN, 2013). Deste modo, consideramos ao longo deste artigo a raça como uma categoria social analisada, enfatizando suas condicionantes nas formações estruturais da sociedade e mais precisamente suas influências no mercado de trabalho, tendo em vista o diferencial em termos de remuneração na comparação branco x negro (DIEESE, 2013). Estebece-se que em todos os segmentos das estruturas sociais de uma comunidade em que há uma distinção no que se refere à raça, há também uma definição de superioridade da raça branca. Ao longo dos tempos, as relações raciais que permeiam uma sociedade procuraram, mesmo que de maneira cautelosa, externar tais diferenças. Fatos históricos mostram uma generalização dos preconceitos em que o negro é inferiorizado diante do indivíduo branco, com Montesquieu, no texto *Spirit of Laws*, chegando ao ponto de discutir se o negro tinha ou não alma, e concluindo era difícil acreditar que Deus, como um ser sábio, colocaria alma em um corpo tão feio.

No contexto dos estudos organizacionais, Alves e Galeão Silva (2004) destacam que em revisão sobre artigos que investigaram o tema raça nas organizações, emergiram duas categorias de análise: a) as políticas de ação afirmativa; b) gestão da diversidade. Consideramos para a construção deste artigo o corte em compreender a relação entre a lei de cotas, compreendida como políticas de ação afirmativa (MOEHLECKE, 2002) e seus possíveis efeitos no sentido de democratizar o acesso ao ensino superior e melhorar a condição de populações inferiorizadas no contexto sócio histórico brasileiro. Em continuidade estabeleceremos um diálogo entre a citada política afirmativa e suas interfaces com o conceito de gestão da diversidade, que se refere às estratégias das organizações em gerenciar o multiculturalismo no contexto das empresas (ROSA, 2014), através de políticas e estratégias de recursos humanos (COX, 1991).

A política de ação afirmativa se caracteriza por ações ou medidas praticadas pelo responsável público (Estado) e o setor privado. A assistência através de políticas afirmativas é uma ideia recente, partindo do pressuposto em propor auxílio a grupos compostos por

minorias em diversas sociedades, oriundo da busca por ascensão e equidade social destes grupos subrepresentados, segregados por questões imutáveis como gênero, raça e etnia (GOMES, 2003). De forma geral, tal situação é induzida por questões de formação cultural e social com característica cíclica, ou seja, repassado culturalmente como uma herança de princípios e valores, o que dificulta a mobilidade ou acesso igualitário a oportunidades. Na tentativa de superar as desigualdades socioeconômicas a fim de garantir uma equidade social, Macêdo (2009) afirma que o Brasil adotou no ano 2002, com as primeiras universidades do estado do Rio de Janeiro, o sistema de cotas na educação superior. Tal sistema visa ofertar um percentual de vagas a determinada classe social, com o intuito de garantir um acesso à educação de qualidade, a fim de propiciar em um futuro mais democrático no médio/longo prazo no que tange as populações inferiorizadas no contexto sócio histórico de nosso país. Contudo, mesmo considerando mais de uma década de implantação do sistema da lei de cotas no Brasil, dados do Dieese (2013) confirmam pouca evolução em termos das disparidades salariais entre as categorias brancos x negros, indicando que, conforme mencionou Myers (2003), os cargos de gestão são pouco representados pela parcela negra da população. Ressaltamos que esta disparidade não se refere exclusivamente ao contexto brasileiro, como por exemplo, Holvino (2010) destaca a mesma disparidade no contexto americano, sobretudo quando comparadas as mulheres negras em relação às demais categorias no país.

No âmbito das organizações, as diferenças e disparidades existentes entre o mérito e a imutável condição racial de um indivíduo desafiam os processos de gestão principalmente no setor de recursos humanos, através das denominadas práticas de gestão da diversidade (COX, 1991). Contudo, estudos comprovam que no cenário brasileiro a grande maioria das empresas importam modelos norte americanos através das multinacionais (FLEURY; 2000; ALVES; GALEAO SILVA, 2004) e muitas vezes direcionam maior atenção ao discurso da gestão da diversidade, do que propriamente uma prática que transforme as condições de preconceito e diversidade no âmbito organizacional (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Outros estudos ainda indicam a relevância de pouca consideração de estudos sociológicos e antropológicos brasileiros que possam contribuir para o tema da diversidade racial nas organizações, visto as diferentes noções de preconceito e identidade, quando comparados o contexto brasileiro e o norte americano (ROSA, 2014).

Considerando as contradições existentes no contexto brasileiro no que tange a gestão da diversidade e suas implicações para os estudos organizacionais, analisaremos tal conceito por meio do enfoque teórico dos Estudos Críticos em Gestão (ECG), com a intencionalidade em encontrar um caminho mais humano e emancipatório para o tratamento da temática, uma vez que com o advento da lei de cotas, a gestão da diversidade passa a ser um dos caminhos responsáveis por alterar a condição do negro em nossa sociedade. Autores como Souza, Souza e Silva (2013) destacam que os ECG pretendem romper com a ideia de neutralidade da gestão, sob a essência de visualizar a administração como mais justa e humana, evidenciando as contradições e explorações da gestão para com os sujeitos imersos aos ambientes organizacionais. De modo a considerar o estudo como crítico em gestão, recorreremos aos parâmetros de identificação desta corrente (FOURNIER; GREY, 2006): a) visão desnaturalizada da administração; b) intenções desvinculadas da performance; c) ideal de emancipação. Acreditamos que a análise da gestão da diversidade sob a luz dos ECG permitirá a visualização de um caminho mais profícuo em relação ao tema da diversidade racial nas organizações, evidenciando suas potencialidades em desenhar um caminho mais humano e com menos preconceito para o negro em nossa sociedade.

Pretendemos com a construção desta reflexão teórica, realizar a compreensão do fenômeno da branquelização da gestão em suas interfaces com a lei de cotas e a gestão da diversidade à luz dos ECG. Desta forma acreditamos trazer um outro olhar sobre o fenômeno e contribuir para uma agenda crítica, opositora à naturalização do preconceito, à

positivação das diferenças sociais e ao reducionismo cínico da explicação meritocrática dada às históricas desigualdades sociais brasileiras. Pretendemos com isso dar coro às vozes já militantes dos movimentos negros, dos coletivos raciais e das lutas sociais anti-raciais.

Após essa introdução o texto está dividido em cinco partes: jogaremos luzes sobre a lei de cotas, suas implicações e dilemas; apresentaremos algumas abordagens sobre a gestão da diversidade no âmbito dos estudos organizacionais; abordaremos os ECG, as diversas correntes epistemológicas e os fatores que tangenciam essa abordagem da Administração; teceremos uma análise sobre a gestão da diversidade sob as lentes dos ECG; por último, são apresentadas as considerações finais.

2. A Universidade e o Discente Negro

A democratização do ensino superior, principalmente no contexto brasileiro é um assunto que provoca debate, tanto a nível acadêmico, quanto social. Arroyo (2010) salienta que os estudos que investigam a relação entre educação e desigualdades, têm sido um dos campos mais prolíferos nas propostas educacionais, quando da análise da formulação e avaliação de políticas educativas.

Nesta arena podemos perceber uma adversidade de posicionamentos acerca da efetividade concreta de tais iniciativas, ao possuir como objetivo democratizar o acesso ao ensino superior. Políticas públicas, tais como, Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), Programa Universidade para Todos (PROUNI) e Políticas de Ações Afirmativas, objetivam promover a acessibilidade à educação superior a classes inferiorizadas no contexto sócio-histórico-político de nosso país. Tendo em vista que este artigo tem por objetivo realizar a compreensão do fenômeno da branquelização da gestão à luz dos estudos críticos em gestão e suas interfaces com a lei de cotas e a gestão da diversidade nas empresas, apresentaremos com maior profundidade a Lei 12.711, que visa promover à democratização do ensino superior no Brasil, por meio do acesso a população negra e indígena no âmbito das Universidades Federais.

2.1 Acesso ao Ensino Superior - Lei 12.711

A expressão ações afirmativas tem sua origem nos Estados Unidos, a partir da demanda populacional por reivindicações democráticas. Moehlecke (2002) salienta que o país é referência quanto à implantação histórica destas políticas. No contexto de desenvolvimento das ações afirmativas no solo americano, o país vivia um momento de reivindicações democráticas internas, de cunho civil, todas norteadas pelo princípio de igualdade entre as raças. Daflon, Feres Junior e Campos (2013) afirmam que a adoção de políticas de ações afirmativas no Brasil, surgiram a partir do processo de redemocratização do país, ou seja, quando camadas sociais, antes silenciadas pelos regimes totalitários, se viram na condição de emergirem suas vozes, demandando seus direitos, emancipando seus anseios por igualdade.

As novas medidas aplicadas por governantes na busca de democratizar e igualar o acesso à universidade, através de políticas de ação afirmativa como a lei de cotas, mostra uma consciência de que a história foi desigual para negros, pardos e indígenas na educação assim como em diversos outros fatores. O ministro Joaquim Barbosa Gomes (2003), discorrendo sobre a constitucionalidade das ações afirmativas, alerta à nova concepção de igualdade, atrelada à necessidade do estado de intervir, de maneira a garantir este princípio fundamental.

“Como se vê, em lugar da concepção “estática” da igualdade extraída das revoluções francesa e americana, cuida-se nos dias atuais de se consolidar a noção de igualdade material ou substancial, que, longe de se apegar ao formalismo e à abstração da concepção igualitária do pensamento liberal oitocentista, recomenda, inversamente,

uma noção “dinâmica”, “militante” de igualdade, na qual, necessariamente, são devidamente pesadas e avaliadas as desigualdades concretas existentes na sociedade” (GOMES, 2003, P. 19).

Neste mesmo sentido, o autor assim define as ações afirmativas.

[...] “as ações afirmativas podem ser definidas como um conjunto de políticas públicas e privadas de caráter compulsório, facultativo ou voluntário, concebidas com vistas ao combate à discriminação racial, de gênero e de origem nacional, bem como para corrigir os efeitos presentes da discriminação praticada no passado, tendo por objetivo a concretização do ideal de efetiva igualdade de acesso a bens fundamentais como a educação e o emprego.” (GOMES, 2003, P. 40).

Como visto, para Gomes (2003) as ações afirmativas, em seu sentido mais próximo de constitucionalidade, trata-se de mecanismos de inclusão social, criados por entidades públicas e privadas, com vista a fomentar o princípio de igualdade, promovendo oportunidades a todos os indivíduos de determinada camada populacional discriminada. Deste modo, Daflon, Feres Junior e Campos (2013), alertam para uma característica importante das ações afirmativas. Para os autores as ações afirmativas se diferenciam substancialmente das políticas *antidiscriminatórias*. O caráter puramente punitivo de tais medidas é visto para os autores como mecanismos de reparação e prevenção de potenciais discriminatórios no contexto social. As ações afirmativas são em contrapartida, responsáveis por elevar as condições de vida dos discriminados. Macêdo (2009), por sua vez, afirma que as ações afirmativas, ao combaterem as discriminações e eliminarem desigualdades historicamente acumuladas, possuem um caráter temporário, uma vez que devem ser utilizadas até o ponto de equilibrar os desequilíbrios sociais do grupo beneficiado.

Os meios para a execução das medidas positivas podem ser decididos por autoridade legais de forma compulsória, através de leis e decretos, ou de forma voluntária, através de projetos geralmente idealizados pelo segundo e terceiro setores (GOMES, 2003). Diante disso é possível compreender melhor a questão das políticas afirmativas, que buscam, através de leis, projetos ou programas, proporcionar às minorias acesso a determinados bens e serviços, como o acesso à educação.

No cenário do Brasil, Macêdo (2009) nos revela que o Estado do Rio de Janeiro, foi o pioneiro na adoção do sistema. Segundo a autora, tal pioneirismo, está presente na aprovação da Lei N.º 3.524/00, que garantia 50% das vagas nas universidades do Estado para estudantes das redes públicas municipais e estaduais de ensino. O combate à exclusão e a desigualdade, sofridas pelas minorias étnicas, continuou presente com a aprovação Lei Estadual N.º 3.708/01. A autora afirma que, a partir desta lei, se instituiu que 40% das vagas disponíveis aos beneficiários da lei anterior, seriam destinadas a estudantes autodeclarados negros ou pardos. Em complementariedade, Daflon, Feres Junior e Campos (2013) afirmam que as universidades estaduais do Rio de Janeiro exigem do candidato autodeclarado negro ou pardo que comprove baixa renda. Segundo os autores, tais medidas, respondem a “(...) críticas em torno da possibilidade de o sistema beneficiar uma “classe média negra” (...)”. (p.307).

A primeira Universidade Federal que aderiu o sistema de cotas raciais foi a Universidade de Brasília (UnB). Segundo o relatório de *Análise do sistema de cotas para negros*, elaborado pela UnB (2013), este sistema teve início no vestibular do segundo semestre de 2004. Em suma: “[...] A ideia era instaurar, no espaço acadêmico, um mecanismo reparador das perdas infringidas à população negra brasileira.” (Relatório UNB, p.4).

O sistema de cotas passa a se tornar constitucional, com a aprovação da Lei n. 12.711, em 29 de agosto de 2012. Para o setor da educação, a medida com maior ênfase ocorre com a aprovação da lei 12.711 popularmente conhecida como Lei de Cotas. A mesma determina que:

Art 1º As instituições federais de educação superior vinculadas ao Ministério da Educação reservarão, em cada concurso seletivo para ingresso nos cursos de graduação, por curso e turno, no mínimo 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas. (Lei nº 12.711 de Agosto de 2012)

No que se relaciona à reserva de vagas direcionada à raça:

Art. 3º Em cada instituição federal de ensino superior, as vagas de que trata o art. 1º desta Lei serão preenchidas, por curso e turno, por autodeclarados pretos, pardos e indígenas, em proporção no mínimo igual à de pretos, pardos e indígenas na população da unidade da Federação onde está instalada a instituição, segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE/Lei nº 12.711 de Agosto de 2012).

Em suma, a reserva de vagas conforme determinado na referida lei visa aumentar o acesso de ingresso no ensino superior a alunos oriundos do ensino médio de escolas públicas, respeitando primeiramente o quesito citado, seguido do fator renda concomitantemente com a relação raça/cor.

A visualização da universidade como espaço voltado para a construção do conhecimento, da formação profissional, do debate filosófico, sociológico e antropológico direcionado e constituído por um público restrito, que por convenção social tem acesso de direito àquele recinto, faz com que a presença do negro seja continuamente questionada e ainda que não publicamente contraposta seja vista de forma incômoda. Afinal, a universidade se destina à elite e ainda relacionamos elite com raça branca. Os exemplos são diversos como o nacionalmente conhecido “Caso Ari”, que diz respeito ao processo movido por Arivaldo Lima Alves, primeiro discente declaradamente negro do curso de doutorado do Departamento de Antropologia da Unb (Universidade Federal de Brasília), após 20 anos de criação do programa. Neste processo, do ano de 1998, Arivaldo foi reprovado no primeiro semestre do curso e diante da ausência de justificativa para tal recorreu aos devidos conselhos por 2 anos até ter o direito a ter suas notas revistas.

O aumento do negro neste espaço através da medida compulsória trouxe o aumento estatístico esperado, entretanto as posturas segregacionistas presentes neste ambiente não permitem que este indivíduo seja de fato incluso de forma ativa e participativa na comunidade acadêmica. O relato de um aluno do curso de Administração a pesquisadora Eliza Sotero mostra o deslocamento social do aluno negro cotista nas relações sociais na universidade:

Logo quando começaram as aulas, ninguém sabia quem era cotista e quem não era...os professores não perguntavam sobre isso,acho que até é proibido, mas ficava aquela coisa...eu só sei que no semestre que eu entrei entraram também umas 15 pessoas de escola pública. Eu não sabia quem era cotista, mais fui me aproximando mais das pessoas que tinham aquele mesmo perfil que eu, que vestiam roupas mais simples...também que ficavam no intervalo na faculdade. No primeiro ano eu peguei uma grade “meio” desorganizada, com aulas pela manhã e a tarde também, como eu tinha que ficar na hora do almoço eu trazia marmitta de casa, tinha um pessoal da minha turma que trazia também. Depois de um tempo a gente começou a almoçar juntos pegando amizade, ai tinha aquela coisa “você é cotista também?” Eu sou...só ai que eu fui descobrindo que era cotista. (SOTERO 2009,p.92) .

Na mesma academia recentemente viu-se o projeto #ahbrancodaumtempo da aluna de Ciências Sociais Lorena Monique, que inspirada por trabalho semelhante desenvolvido na renomada universidade americana Harvard, intitulado “I, too, am Harvard” (Eu também sou Harvard), retrata fotos de alunos negro segurando frases que fazem parte de suas relações

cotidianas dentro do campus. O objetivo principal é tornar visível o ato racista acobertado pela ideia de que tal comportamento não existe neste espaço de pensamento erudito.

Dentre as frases colhidas, muitas estão relacionadas ao pensamento de que o aluno negro só está presente neste ambiente devido às cotas, como a frase que diz “não sou a favor das cotas, sou a favor da igualdade”, ou ainda “você tem sorte por ser negro, nem precisa estudar para passar no vestibular”. Tais reações manifestam um incômodo ocultado em virtude das convenções sociais advindas das “torres de marfim”, que vivenciam a constante pressão de que a universidade seja mais igualitária no acesso e permanência dos negros (CARVALHO 2005).

As políticas assistenciais no Brasil têm por finalidade tentar promover o aumento de acesso a bens e serviços, oportunidades de emprego, inserção na sociedade economicamente ativa e conseqüentemente melhora na qualidade de vida e redução da percepção discriminatória destes indivíduos. As políticas públicas no Brasil se caracterizam por conter uma concepção social, onde as medidas adotadas são redistributivas ou assistenciais (MUNANGA 2005)

Após a aprovação e no início das atividades do programa, ocorreu uma predominância das ações afirmativas direcionadas predominantemente ao mercado de trabalho e na área educação com ênfase no ensino superior, demonstrando uma necessidade de equidade na preparação e formação do intelecto do beneficiário e posteriormente sua emancipação como indivíduo ativo e atuante na sociedade por meio do trabalho formal. Como exemplo, no âmbito do mercado de trabalho, tem-se a ação afirmativa aprovada através da lei nº 12.990 de 9 de Julho de 2014, onde 20% das vagas para provimento de cargos públicos efetivos deverá ser destinada a concorrentes autodeclarados pretos e pardos. Defendido pela presidente Dilma Rousseff a lei tem o intuito de atuar como uma ação afirmativa voltada na tentativa de minimizar o “fosso” ainda existente entre negros e brancos no país.

Embora a lei de cotas tenha cumprido o seu papel em inserir o negro nas Universidades Federais, existem contradições sobre as noções de preconceito, como podemos observar nos exemplos acima. Tais noções seriam características também das organizações no cenário brasileiro? Discutiremos neste sentido a noção de gestão de diversidade e suas implicações para o dilema das relações raciais no Brasil, com o intuito de visualizar estas questões, entendidas como fundamentais em um momento em que a lei de cotas começa a ofertar seus primeiros resultados no cenário de formação e qualificação do negro em nossa sociedade.

3. O Negro e o Ambiente Organizacional

Quando pensamos no processo de formação cultural brasileira, devemos levar em consideração a presença de múltiplas identidades no processo de constituição histórica do país. Neste sentido, devemos considerar que a identidade cultural em países como o Brasil sofreu influências de diversas populações, devido: a) a presença dos autóctones; b) a chegada dos colonizadores europeus; c) o tráfico negreiro durante o período escravocrata; d) a chegada de imigrantes europeus como mão de obra durante os séculos XIX e XX (ROSA, 2014). A libertação do negro com a abolição da escravatura no Brasil no ano de 1888 não resultou na sua inserção completa na sociedade, o negro livre era também o negro sem oportunidades de trabalho, situação agravada pela imigração de europeus de média e baixa classe social, que tinha por vista suprir a escassez de mão-de-obra pós-abolição da escravatura e modernizar o país (BENARDINO, 2002). Segundo o autor, esse negro sem oportunidades acaba por ser direcionado para antigos quilombos e regiões afastadas, passando a ser marginalizado e discriminado socialmente, sendo que essa característica sociocultural preservou a discriminação, o preconceito e a segregação do negro e do índio que ainda refletem na atualidade no país. Constatação desta realidade é o cenário do mercado de trabalho brasileiro.

A presença do negro no mercado de trabalho é subordinada a uma supremacia do branco, visto sua inferioridade em termos salariais (DIEESE, 2013) e suas sub-representações, considerando os cargos de gestão nas organizações (MYERS, 2003).

O ambiente corporativo absorve dimensões sociológicas e culturais, ligadas ao prestígio social correlacionado aos diferentes cargos e a efetividade de influência na sociedade. Assim a condição do ser negro interfere na designação de postos de trabalho na estrutura produtiva, intervém diretamente na sua condição no ambiente externo a organização (DIEESE 2013). Para o indivíduo negro no Brasil as relações existentes nas estruturas formais e informais da organização colocam diretamente sua raça em conflito com seu acesso a melhores postos de trabalho.

Romper paradigmas sociais intrínsecos historicamente em uma sociedade é algo complexo que demanda longas passagens de tempo e mudança gradual do pensamento e comportamento coletivo. No âmbito das organizações, as diferenças e disparidades existentes entre o mérito e a imutável condição racial de um indivíduo desafiam os processos de gestão principalmente no setor de recursos humanos, através das práticas de gestão da diversidade (COX, 1991) e considerando as esferas do Estado na criação de políticas de ação afirmativa (MOEHLECKE, 2002). Ressaltamos que tais políticas foram criadas no contexto norte americano, em que a população articulou um movimento civil para reivindicação de direitos, sobretudo pelo fim da *Jim Crow*, política que negava o direito aos negros, como de participação política e até mesmo circulação em mesmos lugares do que brancos (ROSA, 2014; MOEHLECKE, 2002).

A chamada gestão da diversidade surge nos Estados Unidos e Canadá em meados da década de 80 (ROSA, 2014) como resposta das empresas para a multiplicidade cultural no interior das organizações, cujas ações visam promover igualdade no tratamento racial e melhorias em condições de emprego para grupos discriminados (COX, 1991). Tal estrutura de gestão é executada por meio de processos de planejamento e tomada de decisões nas estratégias organizacionais, porém foi identificada uma necessidade de ampliação de medidas que considerem o mérito e o potencial produtivo e intelectual do trabalhador como único fator a ser analisado em caso de contratação ou promoção. Os benefícios esperados com a adoção desse tipo de programa de gestão versam sobre a atração e retenção de talentos disponíveis no mercado de trabalho, promoção da criatividade e da inovação, desenvolvimento do potencial de flexibilização no ambiente interno, facilitação do processo de identificação e resolução de infortúnios e construção do conhecimento em torno da diversidade de forma positiva (FLEURY 2000).

Ainda que a gestão da diversidade assuma suas conotações positivas, alguns autores direcionam críticas a esta ideia de gestão no cenário brasileiro. O estudo de Saraiva e Irigaray (2009) destacaram diferentes discursos e práticas organizacionais em relação à gestão da diversidade, enfatizando um caráter superficial desta política por parte de algumas empresas brasileiras. Alves e Galeão Silva (2004) direcionam a crítica à gestão da diversidade por serem políticas adotadas por empresas brasileiras copiadas por modelos das matrizes norte americanas e, que tais modelos estão vinculados a uma ordem tecnocrática que mascara o preconceito e racismo nas organizações.

Em outro cenário de discussão, uma pesquisa realizada em um bairro da cidade de Salvador aponta que mesmo em um espaço majoritariamente composto por negros há uma identificação de divisão do mercado de trabalho em que o filtro inicial parte da cor. Os empregados são admitidos conforme a raça, em que “pretos” seriam aqueles negros sem qualificação, os “escuros” os negros profissionalizados e para estes seriam destinados apenas determinados postos de trabalho. (SANSONE 2004). Utilizando o estudo de Sansone (1996), em que se refere à multiplicidade de identidades e formas de tratamento ao negro no Brasil em Salvador, que se difere em diferentes espaços e tempos, Rosa (2014) tece críticas ao

cenário de discussão sobre a gestão da diversidade por acadêmicos brasileiros, por considerarem apenas as bases teóricas anglo-saxãs para discussão, sendo que estudos antropológicos e sociológicos brasileiros indicam características que diferem os tipos de preconceito, principalmente o preconceito velado pelo mito da democracia racial e a ideia de miscigenação (FREYRE, 2006), chamando a atenção para a consideração destas condições para o estudo da diversidade racial nas organizações brasileiras.

O crescimento econômico que marcou o país até o ano de 2013, promoveu a abertura de novas vagas nos diversos setores, do serviço à tecnologia da informação. Isso aumentou o número de negros no mercado de trabalho (DIEESE, 2013) e na parcela economicamente ativa da população. Ainda que essa realidade seja positiva, ao analisarmos a distribuição dos cargos ocupados por negros, vê-se que a maior parcela está concentrada no terceiro setor na parte de serviços, com menores remunerações e possibilidades de ascensão. Tal cenário está vinculado à escolaridade e culturalmente conectado à visão de quais são os cargos que “podem” ser ocupados por negros. Ainda que projetos assim apresentem uma perspectiva futura promissora, dados mostram que se perpetua a situação do negro inferiorizado nas organizações. Levantamentos analíticos do Dieese (2013) apontam que o índice de rendimento por hora relacionado à raça e escolaridade retrata um maior ganho para os indivíduos pertencentes aos outros grupos raciais.

As desigualdades são ainda maiores quanto maior for a escolaridade, no ensino fundamental a diferença de remuneração por hora trabalhada entre negros e não negros era de 18,4% entre 2011 e 2012, quando comparado o mesmo item considerando aqueles com graduação a diferença entre os grupos passa para 40,1 % no mesmo período (DIEESE 2013).

A universidade é uma porta de acesso para a formação e ferramenta para alcançar melhores postos de trabalho. Considerando o indivíduo inserido no mercado, este espera e usa sua ocupação profissional como fonte de acesso direto a renda para suprimento de suas necessidades. A análise mostra que ainda que haja igual formação acadêmica, as desigualdades já enraizadas nas concepções daqueles que detém o poder de decisão e a identidade natural dos ambientes administrativos, eternizam as discrepâncias na remuneração, no acesso a cargos e no avanço vertical na hierarquia empresarial. Neste sentido, acreditamos que a gestão da diversidade é o caminho mais indicado para discutirmos as diferenças salariais, a ocupação dos cargos de gestão, uma vez que este modelo de gestão versa sobre a diversidade racial nas organizações. Contudo, mediante as críticas a este modelo de gestão, sobretudo em sua visualização prática nos contextos organizacionais, acreditamos que um debate sobre a gestão da diversidade articulado em torno dos ECG possa oferecer um caminho mais humano e sustentável, sobretudo, quando incluímos na discussão os efeitos positivos da lei de cotas, no que tange a maiores qualificações e a ascensão do negro em nossa sociedade.

4. Estudos críticos em Gestão (ECG)

O pensamento crítico no âmbito dos estudos organizacionais é permeado por diversas correntes epistemológicas e ontológicas que, englobadas se encaixam na perspectiva dos Estudos Críticos em Gestão (ECG), sendo esta corrente originalmente denominada em solo inglês de *Critical Management Studies (CMS)* (FOURNIER E GREY, 2006). Embora a crítica já se encontrasse presente nas ciências sociais, somente nos últimos 40 anos, esta corrente de pensamento se desenvolveu no âmbito das teorias organizacionais (ALCADIPANI E TURETA, 2009).

Adler, Forbes e Willmott (2008) apontam a presença das seguintes escolas, na constituição dos ECG: Teorias Estruturais Orientadas, a Sociologia Clássica, o Marxismo, a Teoria do Processo de Trabalho, a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, o Pragmatismo e o Interacionismo Simbólico, o Pós-estruturalismo, o Feminismo e as Teorias Ambientais. Acrescentamos ainda às discussões, com o auxílio de Alcadipani e Tureta (2009) a Teoria

Ator-Rede e Rosa e Alcadipani (2013) o pós-colonialismo. Desta forma, diversas vertentes são englobadas no que tange aos ECG, inclusive entre a mesma escola, como por exemplo, as diversas formas de tratamento da questão do feminismo nas organizações sob diferentes bases epistemológicas (CALAS; SMIRCICH, 1999).

Rosa e Alcadipani (2013) evidenciam o embate entre duas correntes anglo-saxãs na busca por uma hegemonia no contexto dos ECG. De um lado os estudos marxistas, principalmente motivados pelos escritos da Escola de Frankfurt, e de outro, as perspectivas pós-estruturalistas, com um diálogo com próximo com autores franceses e suas análises pós-modernas. Destacamos neste sentido, a utilização do materialismo histórico e a tese do primado pelo objeto como alternativa teórica e metodológica no pensamento crítico (FARIA; MARANHÃO; MENEGHETTI, 2013) em um diálogo mais próximo das correntes marxistas. No âmbito do pós-estruturalismo, a articulação em torno da ideia de emancipação e a discussão sobre a inclusão desta perspectiva de análise no âmbito dos ECG, conforme estudo feito por De Souza, Souza e Da Silva (2013). Rosa e Alcadipani (2013) propõem em meio ao paralelo marxismo x pós-estruturalismos, uma articulação o entre as duas perspectivas com o auxílio de uma terceira margem de discursão, o pós-colonialismo, que evidencia o papel de estudos focalizados nas especificidades locais que auxiliam na compreensão dos contextos sociais a partir de bases teóricas e epistemológicas originadas no contexto sul global.

Desta forma, os ECG, se apresentam como um movimento, de origem anglo-saxã, que procura envolver diversas perspectivas críticas, oriundas de diferentes bases epistemológicas e ontológicas, no intuito de desvendar as mais diversas áreas da administração (ROSA; ALCADIPANI, 2013). Contudo, na construção deste trabalho não pretendemos adentrar nas discussões que envolvem as diferentes perspectivas englobadas nos ECG, nem tampouco evidenciar uma postura crítica que se encaixe melhor no âmbito dos ECG. Neste sentido, acreditamos que ambas as vertentes de pensamento tem sua contribuição na construção do pensamento crítico em Administração e fornecem diferentes formas de se desvelar as estruturas de exploração e propor melhores caminhos para os diálogos nas teorias organizacionais.

Colocado deste modo, Davel e Alcadipani (2003), Fournier e Grey (2006) e De Souza, Souza e Da Silva (2013) compartilham da ideia de que ser crítico em Administração seria ir visualizar as contradições inerentes aos processos de gestão e propor caminhos que possam ser mais justos e humanos para os contextos organizacionais. Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) nos acrescentam que os teóricos críticos em administração devem assumir em seus propósitos que a teoria e as práticas organizacionais têm responsabilidades para com o ambiente externo à organização. Neste sentido, Os ECG é uma abordagem teórica que vai de contramão ao funcionalismo e a ideia de neutralidade do processo administrativo, evidenciando o caráter exploratório no intuito de visualizar a emancipação dos indivíduos nos contextos organizacionais. Os estudos de Davel e Alcadipani (2003) no Brasil comprovam a presença destes princípios nos ECG. Em análise a produção dos ECG, os autores destacam que os principais temas em debate, são: dominação, ideologia, controle, disciplina, gênero, exclusão social, cidadania e sofrimento psíquico e físico. Acreditamos que a inclusão do componente raça e suas interfaces com as noções de ideologia, exclusão social e sofrimento psíquico possam ser caminhos a serem articulados em torno da ideia de gestão da diversidade. Tendo em vista analisar o conceito sob as óticas dos ECG, o analisaremos por meio dos parâmetros que englobam esta perspectiva de análise (FOURNIER; GREY 2006), e caracterizam um estudo como sendo considerado crítico em Administração, a saber: visão desnaturalizada da administração; intenção desvinculada da performance, ideal de emancipação.

Visão desnaturalizada da administração: o potencial de análise dos ECG visa romper com a lógica de neutralidade dos processos administrativos ao visualiza-los como

componentes de exploração dos indivíduos. Desta forma, a ciência da Administração é vista como mecanismo capaz de promover ideologias, sofrimentos e explorações (FOURNIER; GREY, 2006).

Intenção desvinculada da performance: os estudos que se encaixam nos ECG não estão vinculados a ideia de *performatividade*, ou uma concepção de aumento dos lucros, em grande parte utilizada nos estudos em Administração. Desta forma, ao negligenciar os aspectos performativos, os ECG visualizam as contradições e explorações das organizações ao objetivarem exclusivamente as instâncias do lucro, sob a lógica da exploração dos indivíduos (DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

Intenção emancipatória: a ideia de emancipação nos ECG visa promover os indivíduos nos ambientes organizacionais de uma consciência crítica de sua situação e exploração. Neste sentido, como aponta Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) a teoria, sob sua perspectiva crítica, deve nutrir os sujeitos de emancipação e os tornarem participantes ativos de sua construção histórica e cultural na sociedade.

Tendo em vista analisar o tema da gestão da diversidade sob a lógica dos ECG, teceremos considerações sobre este conceito e um diálogo com os parâmetros de identificação evidenciados por Fournier e Grey (2006). Neste contexto, a ideia de reflexividade do pesquisador evidenciada pelos autores, será realizada por meio da identificação de caminhos mais profícuos para as análises da gestão da diversidade, suas contradições e implicações positivas, sobretudo por considerarmos este conceito de gestão como um dos caminhos para articulação da inclusão do negro no mercado de trabalho nos níveis de melhor remuneração, a diminuição nos níveis de preconceito e, em termos gerais, a implicação prática da noção de igualdade (GOMES, 2003) em nossa sociedade.

5. Gestão da diversidade x ECG

Conforme mencionado em outras partes deste texto, embora a gestão da diversidade tenha suas implicações positivas, críticas em vários sentidos foram direcionadas a suas aplicações no contexto brasileiro. Admitimos na construção deste estudo que, com o advento da lei de cotas a baixa qualificação não mais é um ponto justificável para a grande discrepância entre negros e brancos em termos salariais (DIEESE, 2003). Portanto, acreditamos que mesmo apesar das críticas direcionadas as noções de gestão da diversidade, esta possui um potencial significativo nas transformações das condições do negro em nossa sociedade, uma vez que é a porta de entrada para a inclusão no mercado de trabalho, para a diminuição das articulações preconceituosas nos contextos empresariais e que se vista sob uma lógica crítica, pode tecer melhores caminhos em torno da ascensão igualitária do negro em nossa sociedade, através de uma desbranquelização dos cargos de melhores ocupações nos contextos empresariais. Desta forma, articularemos algumas considerações não exaustivas em torno da gestão da diversidade, sob a visualização dos ECG, com vistas em fomentar uma discussão mais plausível em torno do potencial deste modelo de gestão, articulando um resgate do sujeito em detrimento de uma lógica predominantemente performativa, conforme as empresas brasileiras colocam em um cenário prático esta temática (ALVES; GALEAO SILVA, 2004).

Em um primeiro momento, notamos ser necessária uma **visão desnaturalizada da Administração**, uma vez que a gestão deve ser vista como algo não neutro, e que tem potencial para articular as noções de preconceito no âmbito organizacional. Portanto, as noções de gestão da diversidade devem estar distanciadas de uma dicotomia entre discurso e prática (SARAIVA; IRIGARAY, 2009), uma vez que este distanciamento pode provocar a manutenção de esferas de discriminação e preconceito no âmbito dos processos administrativos, principalmente relacionados às esferas de recursos humanos, tal como no planejamento de recrutamento e seleção. Desta forma, a gestão da diversidade vista como

prática pode provocar uma articulação em torno da diminuição do preconceito, devido a inclusão das diferenças no âmbito organizacional, fortalecendo uma cultura que seja inclusiva e de respeito aos sujeitos nas empresas.

Posteriormente, acrescentamos que a gestão da diversidade deve ser articulada em torno de uma **intenção desvinculada da performance**. Críticas foram tecidas pelo fato da gestão da diversidade ser vista como componente tecnocrático que mascara o racismo e a desigualdade nas organizações (ALVES; GALEAO SILVA, 2004). Neste sentido, para que a gestão da diversidade assuma seus devidos propósitos em articular a gestão de um multiculturalismo nas organizações (ROSA, 2014), através de intervenções positivas que valorize a cultura e identidade dos diferentes sujeitos no âmbito organizacional, suas propostas devem estar distanciadas das instâncias performativas, ou seja, as empresas não devem articular a gestão da diversidade como um falso discurso em torno de melhorar sua imagem (ALVES; GALEAO SILVA, 2004) e efetivamente propor a inclusão por meio da igualdade de tratamento e gerenciamento da diversidade nos contextos empresariais.

Por último, incluímos a noção de **intenção emancipatória** no processo de gestão da diversidade. Neste sentido, a gestão da diversidade deve distanciar-se de uma simples importação de matrizes norte-americanas (ALVES; GALEAO SILVA, 2004), ao considerar as especificidades sociológicas e antropológicas do contexto brasileiro (ROSA, 2014). Neste sentido, a gestão da diversidade deve considerar os aspectos identitários dos sujeitos nos diferentes espaços, situações e suas interfaces com os tipos de preconceito existentes em nossa sociedade, como mencionado por Sansone (1996) e Rosa (2014). Outro ponto fundamental para a gestão da diversidade no Brasil é desmistificar a ideia de não preconceito existente no solo brasileiro, como é fortalecida pela ideia de democracia racial e miscigenação (FREYRE, 2006). Admitindo que o preconceito faz parte de nossa sociedade, materializado nas estruturas sociais, os caminhos emancipatórios da gestão da diversidade devem estar articulados na intermediação cultural no ambiente empresarial de modo a fortalecer a igualdade através de práticas que estejam vinculadas ao fortalecimento das diferentes identidades dos sujeitos, considerando suas diferentes formações históricas e culturais.

Em síntese, articulados os três pontos dos ECG com o conceito de gestão da diversidade, acreditamos indicar caminhos para o tratamento destas questões no âmbito dos estudos organizacionais e suas transposições para um contexto prático empresarial. O ponto que articulamos nesta construção foi o resgate da noção de sujeito em torno da gestão da diversidade, o que possibilita um distanciamento das instâncias performativas, que acreditamos originar as críticas direcionadas a este conceito de gestão. Conforme mencionado anteriormente, pensamos que a gestão da diversidade pode assumir profunda importância no cenário de reconstrução igualitária de nossa sociedade, sobretudo, com a inclusão do negro nas Universidades Federais por meio da lei de cotas, e que a desbranquelização dos cargos de melhor remuneração, pode reconfigurar a lógica da desigualdade racial na sociedade brasileira.

6. Conclusões

A análise da trajetória do negro durante sua formação permitiu verificar o impacto positivo da lei de cotas, diante do aumento percentual de negros ingressos nas universidades públicas federais. Esse novo contexto social dentro das academias retrata uma maior qualificação do grupo populacional assistido pela lei 12.711, que historicamente é penalizado com as dificuldades de obtenção de uma formação de qualidade.

Entretanto, a análise de ocupação profissional dos indivíduos negros retrata a manutenção destes em cargos de menor qualificação e, por conseguinte, de menor remuneração, uma vez que há uma perpetuação do comportamento sócio-racial que determina

e aloca negros, pardos e indígenas em postos de trabalho dentro da estrutura produtiva que são passíveis de discriminação (DIEESE, 2013).

Concluimos que a permanência de negros em postos de trabalho de menor prestígio, não se dá mais pela ausência de qualificação, considerando que este passou a ter acesso ao ensino superior de qualidade, e sim devido ao prosseguimento de um comportamento social em que este não é visto capaz de ocupar cargos estratégicos nas organizações e quando se torna realidade na vida profissional deste indivíduo há as disparidades de remuneração e benefícios. Neste contexto a gestão da diversidade assume conotações positivas no cenário de articulação da inclusão do negro no mercado de trabalho, sobretudo, em cargos de melhor ocupação e remuneração. Contudo, acreditamos que a temática deve ser articulada em torno de um resgate do sujeito em detrimento de uma visualização estritamente performativa, que desnatura este mecanismo de gestão e se desvincula com as noções de emancipação dos indivíduos.

Os Estudos Críticos em Gestão nos proporcionam a visualização da problemática para além das convencionais técnicas de gestão da diversidade e trazem, o que aqui é o propósito desse estudo, o engrosso do debate entre raça e organização. Desta forma acreditamos trazer um outro olhar sobre a agenda da gestão da diversidade ao evidenciar seu papel positivo nas transformações organizacionais, desde que dinamizadas sob um olhar crítico, que esteja vinculado a desnaturalização dos processos administrativos e a emancipação dos sujeitos. Portanto, a gestão da diversidade não deve estar articulada em torno de uma lógica performativa empresarial, que mascara preconceito nas organizações (ALVES; GALEAO SILVA, 2004) e realiza uma dicotomia entre discurso e prática em relação às efetivas ações de gestão da diversidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

O êxito da lei de cotas em cumprir seu papel de permitir maior acesso de negros, pardos e indígenas ao ensino superior, não supre a necessidade deste grupo em ocupar cargos compatíveis com sua qualificação. Não diminuindo o mérito daquilo que já se alcançou é necessário reconhecer ainda há muito a debater e a ser efetivamente construído em prol desta parcela da sociedade.

7. Referências Bibliográficas

ADLER, P., FORBES, L., WILLMOTT, H. Critical Management Studies. In A. BRIEF, J. WALSH, (Eds.). *Academy of Management Annals*. New York: AOM, 2008. Cap. 3 (1-61).

ALCADIPANI, Rafael; TURETA, César. Teoria ator-rede e estudos críticos em administração: possibilidades de um diálogo. *Cad. EBAPE.BR [online]*, vol.7, n.3, pp. 405-418. ISSN 1679-3951, 2009

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ARROYO, Miguel. Políticas Educacionais e desigualdades: à procura de novos significados. *Revista Educação & Sociedade*, v. 31, n. 113, p. 1381-1416, out-dez/2010.

BERNARDINO, Joaze. Ação Afirmativa e a Rediscussão do Mito da Democracia Racial no Brasil. *Revista Estudos Afro-Asiáticos*, ano 24, nº 2. 2002

CALAS, M.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*, v.1, São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, J. Jorge. Usos e abusos da antropologia em um contexto de tensão racial: o caso das cotas para negros na UnB. *Horizontes Antropológicos*, vol.11 nº 23. Porto Alegre 2005.

Cox, T., Jr. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.

DAFLON, Verônica Toste; FERES JUNIOR, João e CAMPOS, Luiz Augusto. Ações afirmativas raciais no ensino superior público brasileiro: um panorama analítico. *Cad. Pesqui.* [online]. 2013, vol.43, n.148, pp. 302-327. ISSN 0100-1574.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos Críticos em Administração: Produção Científica Brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*. V. 43. N. 4. p. 72-85. out/dez 2003.

DEESE. *Os Negros no Trabalho*. Caderno nº 1. São Paulo 2013. Disponível em <http://www.dieese.org.br>

FARIA, José Henrique; MARANHÃO, Carolina ; MENEGHETTI , Francis Kanashiro. Reflexões Epistemológicas para a Pesquisa em Administração: Contribuições de Theodor W. Adorno. *RAC, Rio de Janeiro*, v. 17, n. 6, art. 1, pp. 642-660, Nov./Dez. 2013

FLEURY, M. Tereza Leme. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol.40 nº3 p.18 a 25. São Paulo 2000.

FOURNIER, V.; GREY, C. Na hora da crítica: condições e perspectivas para estudos críticos de gestão. *Revista de Administração de Empresas*, v.46, n.1, p.71-86, 2006.

FREYRE, G. (2006). *Casa grande & senzala* (54th ed.). São Paulo: Global.

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.

GUIMARÃES, A. Sérgio Alfredo. Acesso de Negros às Universidades Públicas. *Cadernos de Pesquisa* nº 118. São Paulo 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo>

Lei nº 12.711 de 29 de Agosto de 2012. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm.

HOLVINO, Evangelina. Intersections: The simultaneity of race, gender and class in Organization Studies. *Gender, Work and Organization*, v. 17, n. 3, p. 248–277, 2010.

LIMA, M. Batista. Identidade Étnico/Racial no Brasil: Uma Reflexão Teórico-Metodológica. *Revista Forum Identidades* Ano 2 vol. 3 p. 33 a 46. 2008 Disponível em http://periodicos/revista_forum_identidades/revistas/

MACÊDO, Márcia Andréa Durão de. Cotas raciais nas universidades brasileiras. Legalização da discriminação. *Jus Navigandi, Teresina*, ano 14, n. 2263, 11 set. 2009. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/13491>>.

MISOCZKY, Maria Ceci; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *Rev. adm.contemp.* [online]. vol.9, n.1, pp. 193-210. ISSN 1982-7849, 2005.

MOEHLECKE, Sabrina Ação Afirmativa História e Debates no Brasil. *Caderno de Pesquisa* n. 117, p. 197-217 Faculdade de Educação de São Paulo, São Paulo. 2002.

MONIQUE, Lorena. #ahbrancodaumtempo. Disponível em <http://ahbrancodaumtempo.tumblr.com/>

MONTESQUIEU, *Spirit of Laws*, bk. 15, CHS. 1, 4--8

MUNANGA, K. Superando o Racismo na Escola 2ª Edição Revisada/ Kabengele Munanga, organizador – [Brasília]: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2005.

MYERS, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, 25(3), 483-515. doi: 10.1590/S0101-546X2003000300005.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v.18, n.3, p.240-260, 2014.

ROSA, A. R.; ALCADIPANI, Rafael. A terceira margem do rio dos estudos críticos sobre administração e organizações no Brasil: (re)pensando a crítica a partir do pós-colonialismo. *Revista de Administração Mackenzie*, v.14, n.6, p.185-215, 2013.

SANSONE, Lívio. *Negritude sem Etnicidade: O local e o global nas relações raciais, culturais e identidades negras do Brasil*. Salvador/Rio de Janeiro 2004.

SANSONE, L. (1996). Nem somente preto ou negro: o sistema de classificação racial no Brasil que muda. *Afro-Ásia*, 18(2), 165-187.

SARAIVA, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. dos (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348. doi: 10.1590/S0034-75902009000300008

SOUZA, Eloisio Moulin; SOUZA, Susane Petinelle, DA SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. O Pós-estruturalismo e os Estudos Críticos de Gestão: da Busca pela Emancipação à Constituição do Sujeito. *RAC, Rio de Janeiro*, v. 17, n. 2, art. 4, pp. 198-217, Mar./Abr. 2013.

SCHUCMAN, L. V. A Psicologia da Universidade de São Paulo e as Relações Raciais: Perspectivas Emergentes. Psicologia USP. São Paulo 2015.

SOTERO, E.C Título: Trajetória Educacional de Jovens Negros Beneficiados por Políticas de Ação Afirmativa na Cidade de Salvador, Dissertação Mestrado em Sociologia. Universidade de São Paulo, USP, Brasil. São Paulo, 2009.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Análise do sistema de cotas para negros da Universidade de Brasília. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.unb.br/administracao/decanatos/deg/downloads/index/reatorio_sistema_cotas.pdf