

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE INSTITUCIONAL
ANTIRRACISTA**

Elisandra Pereira; Mário Lázaro Camargo
elisandra.pereira74@unesp.br

*Programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem.
UNESP, campus Bauru.*

Introdução:

O presente estudo faz parte de uma pesquisa de doutorado que está em andamento e que visa desenvolver um programa formativo, destinado aos servidores públicos que atuam na área de Gestão de Pessoas de uma instituição superior de ensino, de modo que se potencialize nos mesmos a postura antirracista. Para tanto, propusemo-nos a realizar uma pesquisa com abordagem qualitativa em modalidade de pesquisa-ação, com observação-participante e sob a orientação metodológica da Pedagogia Histórico-Crítica, tendo como instrumentos de coleta de dados dois questionários com base em escala do tipo Likert, uma atividade de intervenção formativa antirracista, seguida de um debate e trabalho em grupo.

A princípio foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o trabalho das pessoas negras no Brasil, a partir do período pós escravidão. Tal levantamento coaduna com o pressuposto de que ao visitar o passado em busca de conhecê-lo, tem-se potencializada a possibilidade de refletir sobre o presente, neste caso, em especial, as atitudes de exclusão de pessoas negras no ambiente de trabalho, de modo que, se possa alterar o futuro, tornando esse espaço inclusivo para todos. De acordo com Boa Morte e Santos (2022), tal prática remete aos princípios da filosofia Sankofa, desenvolvida pelo povo Akan, originários da região de Gana, no continente africano. Segundo esses autores, Sankofa é o símbolo de aprendizagem com o passado que significa “voltar para buscá-la”. Na prática, é um conceito que valoriza a importância de aprender com o passado, reconhecer a história para refletir sobre o presente e usar o aprendizado como base para o desenvolvimento de um futuro melhor.

Neste intuito, antes de seguir com as reflexões sobre a exclusão de pessoas negras no ambiente de trabalho, é necessário se compreender o que é trabalho e como esse conceito influencia no desenvolvimento da pessoa. De acordo com Saviani (2007), trabalho é a definição da essência humana dada pelo processo de transformação que o homem realiza sobre a natureza para satisfazer suas necessidades. O autor explica que a essência humana não é dada ao indivíduo; não é uma dádiva divina ou natural; não é algo que precede a existência do indivíduo e sim, a essência do indivíduo é um feito humano que se define, por meio de um trabalho que

se desenvolve, se aprofunda e se complexifica ao longo do tempo, ou seja, é um processo histórico por meio do qual indivíduos manifestam sua vida por meio de sua produção.

Ao considerarmos a definição de trabalho e sua importância na construção e composição da essência humana, nos cabe uma reflexão sobre o quanto o processo de escravidão influenciou e ainda tem influenciado tanto no reconhecimento social da essência humana das pessoas negras, quanto na autoafirmação do indivíduo como uma sendo pessoa negra. Tais questões são discutidas por Fernandes (2007), quando ele afirma que, o fato de não ter sido considerada como ser humano, como alguém em sua essência, a abolição da escravatura estigmatizou a população negra como a não completamente humana, a qual devia ser tolerada, apenas.

Sendo assim, segundo Fernandes (2007), o povo negro foi vítima de sua posição e da sua condição racial nesta sociedade brasileira, ao ponto de viver o processo de mudança de percepção de si, pelo qual poderia ser metamorfoseado de “negro” num novo ser social. Contudo, a tentativa de convencer a si mesmo de ser um ser social e de direitos em pé de igualdade as pessoas brancas, que se mostravam indiferentes a sua luta interna, o que pode ser classificado como uma “auto abolição” (grifo nosso) foi socialmente recusada e condenada como manifestação de racismo.

Logo, a população negra, de um modo geral, tem vivenciado a violência física e psíquica de dois processos sociais que perduram na atualidade, um devido à abolição oficial que, na prática, não aboliu (Fernandes, 2007) e o outro pela tentativa de realizar a auto abolição que não lhe foi permitida. E assim é o racismo à brasileira (Munanga, 2020), cuja razão de sua existência está nas pessoas negras que insistem em falar sobre a diferença de tratamento social e não nas pessoas brancas que, em sua maioria, nega a existência de tal fato, culpabilizando a população negra pelas condições de exclusão social em que vivem, portanto, retirando de si a responsabilidade pela perpetuação do racismo, se apoiando numa estrutura social moldada pela branquitude.

De acordo com Carone e Bento (2014), branquitude é um conceito formado pelos traços da identidade racial do branco brasileiro a partir das ideias sobre o processo de branqueamento ocorrido no Brasil, por meio do qual esse grupo (branco) se considera como padrão de referência de toda a espécie, que resultou na busca pelo branqueamento social. Segundo as autoras o branqueamento foi um processo inventado e mantido pela elite brasileira de modo que esse grupo fez uma apropriação simbólica crucial, que fortalece a autoestima e ao autoconceito do grupo branco em detrimento dos demais

Tal postura resultou no racismo estrutural (Almeida, 2018) o qual tem se refletido, significativamente, no mundo do trabalho pela baixa empregabilidade de pessoas negras. Tal fato foi apontado em pesquisas realizadas pelo Instituto Ethos (2016) e pelo governo do estado

do Paraná (G1, 2016), mostraram que o racismo é o fator que mais afeta a empregabilidade de pessoas negras neste país, independentemente do nível de escolaridade, conhecimento, habilidades e da atitude apresentada pelo candidato a uma vaga. Já em pesquisa mais recente, de acordo com Vasconcelos (2020), o desemprego entre negros é 71% maior do que entre brancos.

Considerando o objetivo deste estudo, é importante ressaltar o fato de nascerem em uma sociedade racista, todos os brasileiros foram moldados socialmente como racistas, seja de forma consciente ou inconsciente. Sendo assim, vale ressaltar não só a importância de uma intervenção formativa, como também a explicação dos principais tipos de racismo, o racismo estrutural e o racismo institucional.

De acordo com Almeida (2018), o racismo estrutural, enquanto processo político e histórico, é também um processo de construção de subjetividades, de indivíduos cuja consciência e afetos estão de algum modo conectados com as práticas sociais. Já o racismo institucional é ancorado pela ideia de superioridade internalizada pela branquitude (Carone; Bento, 2014), ele se manifesta por meio da discriminação que pode ser vista na falta de diversidade nos níveis superiores de gestão e menores oportunidades de ascensão profissional para funcionários negros. Empresas muitas vezes adotam práticas de contratação e promoção que, mesmo não intencionais, perpetuam a exclusão (TRE-AL, 2024).

Logo, com o intuito de contribuir com as instituições no enfrentamento ao racismo que produz inúmeras violências a população negra, resultando em seu adoecimento físico e psíquico, este estudo toma a área de Gestão de Pessoas como base de sua pesquisa. Afinal, é formando para o antirracismo que se pode desenvolver um ambiente laboral antirracista.

Objetivo:

Desenvolver um programa formativo destinado aos servidores da área de Gestão de Pessoas de uma instituição pública de ensino superior, de modo que se potencialize nos mesmos a postura antirracista.

Método:

Esclarece-se que o presente estudo faz parte de uma pesquisa de Doutorado que está em andamento. Com o intuito de atingir seu objetivo, propomo-nos ao desenvolvimento de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, usando os métodos de pesquisa-ação e a observação participante, tendo como instrumentos de coleta de dados dois questionários com base na escala Likert e uma intervenção formativa antirracista. Todo esse contexto será construído por meio de um estudo exploratório e teórico embasado na relação interdisciplinar entre a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e Gestão de Pessoas (GP), com foco na

promoção da qualidade de vida e saúde do trabalhador, tendo como base metodológica a Pedagogia Histórico-Crítica (PHC).

A pesquisa é voltada aos 158 servidores da área de GP e será aplicada aos que participantes do evento institucional específico da área da Gestão de Pessoas, realizado anualmente pela IES que será o local desta pesquisa. Espera-se por uma participação de 40 pessoas (25% aproximado do total). A pesquisa será desenvolvida em três fases: Fase 1: Aplicação do Questionário Q1; Fase 2: Realização da atividade formativa antirracista; Fase 3: Aplicação do Questionário Q2. Esses questionários são compostos por uma sequência de vinte perguntas estruturadas de acordo com a escala Likert, por ser um tipo de escala de resposta usada para medir atitudes ou opiniões, solicitando aos respondentes que indiquem o seu nível de concordância ou discordância com uma afirmação. Eles serão desenvolvidos em formato de formulário no Google Forms® e enviados aos participantes por meio do e-mail institucional fornecido pela organização do evento. No Q1, as perguntas têm como objetivo colher informações sociodemográficas como: qual função ocupam, como se identificam no quesito cor, a faixa etária, renda, gênero e escolaridade (essas questões serão em formato de múltipla escolha), somadas às questões sobre a legislação antirracista, práticas racistas e antirracistas, tipos de racismo, identidade negra, branquitude e as funções da área de GP quanto ao acolhimento de vítimas. Estima-se que o tempo de resposta seja de cinco a dez minutos. A Fase 1 será realizada no segundo semestre de 2025. A Fase 2 acontecerá no segundo semestre de 2026, no mês de agosto, quando essa pesquisadora realizará uma atividade formativa antirracista, durante dois períodos de um dia (manhã e tarde), que será dividida em 1º e 2º momento. No 1º momento, acontecerá a palestra intitulada “Racismo Institucional como um fator psicossocial: saúde e qualidade de vida no trabalho para todos os servidores”. A palestra visa desenvolver os seguintes conhecimentos: Historicidade da população negra, Legislação antirracista, Branquitude, Identidade negra, Racismo Estrutural e Burnout Racial. Ao final do 1º momento será aberta a palavra para o público expor suas dúvidas e opiniões. Em termos de ferramentas, será usado o software Power Point. No 2º momento, a pesquisadora dará início à um debate por meio dos questionamentos: Há racismo institucional na IES? Qual é o papel da GP na construção e manutenção de um ambiente saudável para todos os servidores? Após o debate, com um tempo estimado de 1h30, os participantes serão divididos em grupos de até 5 integrantes. Cada grupo receberá um texto diferente, que apresentará um caso de racismo ocorrido em uma instituição pública brasileira. Como tarefa, caberá ao grupo discutir e refletir, colaborativamente, soluções passíveis de serem aplicadas a IES. O grupo deverá fazer o registro das soluções no próprio texto, reportar aos presentes o problema analisado, a solução encontrada e como essa pode ser aplicada na IES e entregá-lo a pesquisadora, dando fim a essa

fase. Na Fase 3, o Q2 será enviado aos e-mails institucionais dos participantes, para que o respondam imediatamente, com questões sobre o conteúdo da palestra e outras já respondidas no Q1 relacionadas a intervenções em situações de racismo, como forma de avaliar possíveis mudanças.

Resultados preliminares:

Embora a pesquisa esteja em andamento, já é possível afirmar, por etapas iniciadas, que a área de GP da instituição carece de conhecimentos sobre o racismo, em especial, o racismo institucional, para poder desenvolver ações antirracistas. Levantamentos prévios demonstram que a instituição, a exemplo do que ocorre em grande parte das organizações de trabalho no Brasil, possui uma pequena parcela de trabalhadores negros ocupando cargos de liderança ou de alta responsabilidade, em especial, poucos gestores e docentes negros. Tal fato pode tanto ser reflexo do racismo estrutural quanto do racismo institucional, no sentido de que a instituição não se “apercebeu” das práticas discriminatórias que permite se presentificar nos processos seletivos e dinâmica de funcionamento organizacional e/ou, por não adotar políticas e práticas antirracistas e de inclusão da diversidade, ou seja, por estar sendo omissa frente ao fenômeno.

Percebe-se entre os profissionais abordados o temor em lidar com a questão em face ao cumprimento das demandas sociais e governamentais para combater o racismo no ambiente de trabalho. Sendo assim, espera-se que esse estudo atinja seu objetivo em desenvolver uma postura antirracista em servidores da área de GP e que, assim sendo, e por meio dos conhecimentos apresentados, eles possam promover ações e estabelecer diretrizes que contribuam para que a instituição se torne um espaço efetivamente antirracista e mais inclusivo.

Considerações:

Considera-se pelas reações dos profissionais já abordados que o propósito dessa pesquisa vai ao encontro da necessidade do grupo pesquisado, visto que tem percebido a demanda de ações institucionalizadas de enfrentamento ao racismo institucional. Ademais, tem sido percebido o anseio em ampliar os conhecimentos sobre este tema, visto o fato de estarem tomando conhecimento sobre os efeitos na saúde do trabalhador negro e no ambiente de trabalho, de modo geral.

Esta pesquisa representa, outrossim, um importante avanço para a Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil que, enquanto especialidade da Psicologia que toma a relação homem-trabalho-organização por seu “objeto de estudo”, passa, por meio de mais este estudo, demonstrar sua preocupação e compromisso com a transformação social e do mundo do trabalho em espaços não mais de discriminação e de separação entre brancos e negros, mas de convivência e colaboração mútua, como sempre deveria ter sido.

Referências:

ALMEIDA, S. L. **O que é racismo estrutural**. Belo Horizonte/MG. Letramento, 2018.

CARONE, I.; BENTO, C. **Psicologia social do racismo: estudos sobre branqueamento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

ETHOS. Instituto Ethos. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo. 2016. In: Publicações. p. 58-59. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>. Acesso em 20 jul. 2025.

ETHOS. Instituto Ethos. **Estudo do Instituto Ethos mostra que pessoas negras ainda são minorias em cargos de alto escalão das empresas e têm salários menores**. São Paulo: ETHOS, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/estudo-do-instituto-ethos-mostra-que-pessoas-negras-ainda-sao-minorias-em-cargos-de-alto-escalao-das-empresas-e-tem-salarios-menores/>. Acesso em jul. 2025.

FERNANDES, F. **O negro no mundo dos brancos**. 2 ed. (rev.). São Paulo: Global, 2007.

G1. **Campanha do governo no Paraná sobre racismo viraliza na Internet**. Curitiba/PR. 18 nov. 2016. Acesso em: <https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2016/11/campanha-do-governo-do-parana-sobre-racismo-viraliza-na-internet.htm>. Acesso em: 15 jul. 2025.

MORTE, E. B.; SANTOS, N. **História e Cultura da África nos anos iniciais o ensino fundamental: os adinkras**. Cosmópolis/SP: Editora Baobá. 2022.

MUNANGA, K. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: Identidade nacional versus Identidade negra**. Belo Horizonte: Autêntica. 2020.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**. v. 12 n. 34 jan.- abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/i/2007.v12n34/>. Acesso em 12 jul 2025.

TRE-AL. TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE ALAGOAS. **Racismo Institucional: uma barreira invisível a igualdade**. 2024. Disponível em: <https://www.tre-al.jus.br/comunicacao/noticias/2024/Julho/racismo-institucional-uma-barreira-invisivel-a-igualdade> Acesso em: Mar/2025.

VASCONCELOS, G. Desemprego entre negros é 71% maior do que entre brancos, mostra IBGE. In: **Valor/Globo**. 20 ago. 2020. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/08/28/desemprego-entre-negros-e-71percent-maior-do-que-entre-brancos-mostra-ibge.ghtml>. Acesso em 15 jul. 2025.