

**INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SANT'ANA
JEANINE KAREN GODOI
RAFAELLA MONÇALVES DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CONDUTA DE AÇÕES AFIRMATIVAS DIANTE O
COMBATE DO RACISMO INSTITUCIONAL**

**PONTA GROSSA
2021**

**JEANINE KAREN GODOI
RAFAELLA MONÇALVES DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CONDUTA DE AÇÕES AFIRMATIVAS DIANTE O
COMBATE DO RACISMO INSTITUCIONAL**

Trabalho realizado como requisito para aprovação de curso do 6º Período de Bacharelado em Secretariado Executivo.

Orientadas pela Especialista Kaliane Souza.

**PONTA GROSSA
2021**

FOLHA DE APROVAÇÃO

JEANINE KAREN DE GODOI e RAFAELLA MONÇALVES DE OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão de Secretariado Executivo da Instituição de Ensino Superior Sant'Ana apresentado como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharela em Secretariado Executivo. Aprovado no dia 12 de novembro de 2021 pela banca composta por Kaliane de Souza(Orientador), Tânia Mara Daver Santos e Júlio Cesar Stadler



LUCIO MAURO BRAGA MACHADO
Coordenador do Núcleo de TCC

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecemos a Deus, pela força e perseverança durante o curso e pela vitória de nos formar.

A nossa orientadora Prof. Kaliane de Souza, pelo apoio e incentivo e pela oportunidade de poder desfrutar um pouco de seus conhecimentos.

A toda família e colegas de trabalho que, de alguma maneira, ajudaram ao longo desses anos.

A todos os nossos colegas de sala: pelos anos de experiência que passamos juntos nesses últimos três anos; pelos momentos vividos; pelas agradáveis lembranças que nunca sairão do meu coração e pela eterna amizade consolidada entre todos nós.

Finalmente, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Discutir o problema do preconceito racial que ainda vem dificultando o desenvolvimento da carreira profissional da população afrodescendente no Brasil é retornar a um passado incompreensível que hoje ainda tenta entender as razões que continuam excluindo o profissional negro ou o colocando em uma posição desfavorável na sociedade. Este trabalho procura abordar e tratar de forma detalhada por que ainda existe a razão da permanência da exclusão em tempos atuais e como a falta de ações que auxiliem para a mudança de atitudes impedem o crescimento profissional. Ao longo desse trabalho será apresentado o desenvolvimento da evolução do combate a discriminação racial e de que forma isso se reflete no dia a dia das empresas. Após essa análise foi realizado um paralelo que analisa e destaca a importância da gestão de pessoas no desenvolvimento das ações afirmativas que contribuem para inserção da população afrodescendente no mercado de trabalho.

Palavras – Chave: Preconceito, Inclusão, Desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

To discuss the problem of racial prejudice that still hinders the development of the professional career of the afrodescendant population in Brazil is to return to an incomprehensible past that today still tries to understand the reasons that continue excluding the black professional or placing him in an unfavorable position in society. This work seeks to address in detail why exclusion still exists in current times and how the lack of actions that help to change. Attitudes hinder professional growth. Throughout this work, the development of the fight against racial discrimination and how this is reflected in the day to day life of companies will be presented. After this analysis, a parallel was made that analyzes and highlights the importance of people management in the development of affirmative actions that contribute to the insertion of the afrodescendant population in the labor market.

Keywords: Prejudice, Inclusion, Professional development.

RESUMEN

Discutir el problema de los prejuicios raciales que todavía obstaculizan el desarrollo de la carrera profesional de la población afrodescendiente en Brasil es volver a un pasado incomprendible que hoy todavía intenta comprender las razones que siguen excluyendo a los profesionales negros o colocándolos en una posición desfavorable en la sociedad. Este trabajo pretende abordar y tratar con detalle el porqué de la permanencia de la exclusión en los tiempos actuales y cómo la falta de acciones que ayuden al cambio de actitudes impiden el crecimiento profesional. A lo largo de este trabajo, se presentará la evolución de la lucha contra la discriminación racial y cómo se refleja en la vida cotidiana de las empresas. Después de este análisis, se hizo un paralelo que analiza y destaca la importancia de la gestión de personas en el desarrollo de acciones afirmativas que contribuyan a la inserción de la población afrodescendiente en el mercado laboral.

Palabras clave: Prejuicios, Inclusión, Desarrollo profesional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivo Geral.....	Erro!
Indicador não definido.	
1.1.1 Objetivos Epecíficos.....	9
1.2 Problematização.....	9
1.3 Justificativa.....	11
2 METODOLOGIA.....	12
3 GESTÃO DE PESSOAS.....	13
3.1 Motivação e Engajamento.....	15
3.2 Planejamento Eestratégico.....	17
4. A SECRETÁRIA EXECUTIVA COMO PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS.....	21
5.CONCEITOS BÁSICOS SOBRE AS RELAÇÕES DE DIVERSIDADE.....	27
5.1 Racismo.....	27
5.2 O Racismo no Brasil.....	31
5.3 Racismo Institucional.....	35
5.4 Aspectos Teóricos-Metodológicos para a Ações Afirmativas Dainte do Recrutamento.....	38
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Racismo, preconceito e discriminação, questões que afligem constantemente a vida dos cidadãos afrodescendentes no Brasil. O "preconceito" racial está muito presente na sociedade brasileira, trata-se de um estigma que foi construído historicamente e que está tão arraigado na sociedade que é uma tarefa árdua desconstruí-lo. Este trabalho visa compreender o envolvimento da empresa nas questões raciais ao adotar políticas e práticas que incluem negros em seu quadro de funcionários.

A proposta do projeto é baseada na compreensão das nuances existentes, no momento em que a empresa abraça a diversidade étnica em sua estrutura e como os negros dentro e fora do mercado de trabalho entendem esta construção e buscam mostrar o preconceito racial dentro das organizações multinacionais que atuam no Brasil, vem contribuindo como impeditivo de crescimento profissional dos negros brasileiros.

Este estudo busca evidências concretas da existência desse impeditivo de crescimento nas multinacionais, mediante uma pesquisa exploratória através de um levantamento bibliográfico, buscando uma resposta ao seguinte problema de pesquisa proposto: A importância do setor de recursos humanos junto à gestão de pessoas e a valorização do profissional diante do combate ao racismo.

Algumas definições de racismo referem-se a ele como preconceito ou discriminação devido à cor da pele ou raça, diferentes maneiras de tratar as pessoas pertencentes a grupos étnicos específicos.

Nota-se que a prática de discriminação racial é possivelmente baseada nas relações de poder de certos grupos. Todos os grupos étnicos se refletem na economia, no espaço político e no sistema.

As relações de poder inerentes a essas instituições estimulam a hegemonia, certos grupos defendem seus interesses sociais, políticos e econômicos e fazem regras e comportamentos naturais. As áreas de atuação desses grupos são determinadas com base nos princípios discriminatórios de raça, cultura e normas sociais. Transformando-se em uma visão única da civilização social, com esse conceito de espaço de poder controlado por

homens e brancos, como judiciário, legislativo, promotores, comissões de trabalho e tribunais.

Embora o racismo esteja relacionado ao preconceito contra o negro, ele pode se manifestar contra qualquer raça, seja asiática, indígena entre outras.

1.1 Objetivos Gerais

Evidenciar que no processo de recrutamento mostra-se fundamental para que o indivíduo possa se sentir incluso em espaços organizacionais.

1.1.1 Objetivos específicos

- A) Analisar abordagens teóricas que identificam e descrevem a desigualdade;
- B) Entender a atuação e os procedimentos utilizados pelas empresas em relação a diversidade;
- C) Identificar o papel da gestão de pessoas, suas qualidades e a relevância da atuação assertiva diante o recrutamento.

1.2 Problematização

Este trabalho busca tratar de uma maneira clara de como a gestão de pessoas pode e deve resolver questões sobre como o preconceito racial pode impedido no ambiente de trabalho. Embora as empresas estejam tendo um melhor cuidado nas medidas preventivas, muitas vezes elas não conseguem evitar o preconceito. Resolver o preconceito racial e impedir o desenvolvimento de carreira pessoal e profissional, por isso é preciso à realização de ações afirmativas provenientes do setor de gestão de pessoas para que seja comprovada a eficiência da profissão diante dessa visão diante a questão racial. No mercado de trabalho, os principais impactos do racismo são a desigualdade salarial entre branco e preto, a mais alta taxa de férias entre os negros e a falta de representatividade negra em posições de gestão em empresas de todos os segmentos.

Essa naturalização de comportamentos, hábitos, situações, fala e pensamento passou a fazer parte do cotidiano do povo brasileiro e promove direta ou indiretamente para o afastamento do preconceito racial, gerando um impacto tão sério na população negra todos os dias. No cotidiano da sociedade brasileira, a linguagem e as atitudes de racismo e preconceito foram padronizadas, sempre brincando, colocando negros em situação de sofrimento, depravação ou crime, e ainda atitudes baseadas em preconceito, como desconfiar do caráter de alguém através da cor da pele. Outra forma comum de racismo é o uso de eufemismos para se referir a uma ou mais pessoas negras, como "Moreno" e "pessoas de cor". Normalmente, devido ao estigma social que a população negra sofreu ao longo dos anos, essa atitude mostra o desconforto das pessoas ao usar o termo "negro" ou "preto". Esses comportamentos repercutiram em instituições públicas e privadas. No país e na lei, a população negra está excluída. Por exemplo, eles podem ser alcançados sem políticas públicas que possam melhorar as condições de vida da população.

As questões raciais são estruturais porque fazem parte da construção da nossa sociedade. A subjetividade que nos constitui como nosso preconceito, em última instância, estabelece as relações sociais que estabelecemos. Essas relações estão impregnadas de uma construção histórica equivocada, o que coloca a população negra em uma posição de subalternidade.

1.3 Justificativa

A pesquisa busca evidenciar que no processo de recrutamento mostra-se fundamental para que o indivíduo possa se sentir incluso em espaços organizacionais onde a questão racial ainda chama muito a atenção de todas muitas empresas estão cada vez mais atentas a inserção da diversidade racial no mercado de trabalho.

O papel do gestor é sempre estar atualizado sobre questões sociais, mostrar a realidade e entregar o candidato ou já contratado, para que ele se comprometa da melhor forma possível. É de extrema importância nas organizações, pois é na gestão onde tudo começa, onde é apresentado as diretrizes, cultura e a rotina operacional ou executiva da empresa. No ato da

contratação deve-se fazer com que o colaborador sinta-se acolhido, que ele sinta que a empresa precisa dele, o quanto ele é importante para a instituição.

É importante também mencionar, que antes de tudo isso acontecer, a empresa precisa trabalhar internamente com seus colaboradores, gestores, supervisores, área executiva e diretoria, para que a equipe num todo esteja certo de que a cor, religião, gênero, não seja uma barreira e que todos têm o mesmo potencial, e que todos podem e são capazes de desenvolver todas as atividades na empresa, buscar os talentos, incentivar em cursos, conclusão dos estudos que na maioria das vezes não são concluídos, formação acadêmica, inserir até mesmo no marketing da empresa.

Por isso, faz-se necessário o esclarecimento aos gestores e colaboradores sobre a importância do diálogo, do respeito ao próximo e da necessidade do aprendizado constante, pois esse será um processo contínuo dentro da organização. É fundamental que todos entendam que deve haver uma parceria para que essa realidade seja alcançada e todos ganhem com essa transformação.

2 METODOLOGIA

O método utilizado no presente trabalho é a pesquisa descritiva relacionada à pesquisa bibliográfica, tais como: artigos, livros e formulários eletrônicos. Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e explicados sem que os pesquisadores interfiram neles. Isso significa que fenômenos no mundo físico e no mundo humano foram estudados, mas não manipulados por pesquisadores. Na pesquisa descritiva, a maioria das pesquisas desenvolvidas em ciências humanas e sociais está incluída: pesquisas de opinião pública, pesquisas de mercado, pesquisas socioeconômicas e sócias psicológicas.

Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica de coleta de dados padronizada, realizada principalmente por questionários e observação sistemática. Quando eles assumem uma maneira mais simples, como uma investigação descritiva mais próxima das explorações. Em outros casos, quando, por exemplo, excede a identificação das relações entre as variáveis, tentando estabelecer a natureza desses relatórios, aproximadamente investigações explicativas.

A pesquisa descritiva é entendida como aquela que busca principalmente descrever, analisar ou verificar a relação entre fatos e fenômenos variáveis, ou seja, compreender os fenômenos, objetos, métodos e potencialidades da pesquisa. A pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa que aprofunda ainda mais a compreensão da realidade, porque explica a razão. Toda pesquisa explicativa inclui pesquisa exploratória e descritiva, bem como alguns recursos especiais com maior controle, que podem ser classificados como experimentais em alguns casos, os fatores que podem ser suficientes para determinar e descrever o fenômeno em detalhes continua.

3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas pode ser amplamente definida em métodos e técnicas que tem como objetivo potencializar as habilidades humanas nas organizações como um todo. A gestão de pessoas faz-se de extrema importância para a realização de metas e objetivos com sucesso. Ao passar dos anos a relação líder e liderados, melhorou muito, pois anos atrás a imagem do líder era de uma pessoa autoritária, que mandava e que não valorizava o seu subordinado. Com o passar dos anos esse cenário foi se transformando e agora cada vez o líder precisa do seu colaborador junto, presente ativamente nas realizações de tarefas para melhor resultado.

Segundo os autores Lotz e Gramms (2012), o sucesso organizacional não é fruto apenas da sorte, mas também de uma tomada de decisão e transparência incomparáveis, de recursos, estratégias, do acúmulo de estratégias e da busca persistente de metas para alcançar mais e melhores resultados, ou seja, a gestão se faz necessária para o desenvolvimento, treinamento, e motivação, para todos os colaboradores da empresa.

O papel do gestor nas organizações envolve o planejamento das ações, a definição de metas, sempre tendo como finalidade atingir os objetivos estratégicos do negócio, analisando comportamentos internos, o gestor é capaz de melhorar a capacidade de produção e produtividade dos funcionários, pois existem muitas dificuldades em manter uma boa harmonia interpessoal nos ambientes corporativos, tratando-se de um ambiente com muita pressão nos resultados, competitividade entre líderes e colaboradores, diferença religiosa, diferença racial, social e ética que são possíveis geradores de conflitos entre colaboradores. (LOTZ e GRAMMS 2012)

Essas ações negativas causam muitos atritos levando com que muitos colaboradores busquem outras oportunidades em empresas concorrentes, CAIÇARA (2011) destaca que as pessoas estão mostrando a singularidade da competição que mantém e fortalece o sucesso da equipe.

Para que uma organização se desenvolva e conquiste espaço no mundo corporativo, a participação de seus funcionários no processo de crescimento da empresa é fundamental, Junior destaca que a competição pode ser saudável

para equipe quando os colaboradores colocam os objetivos da equipe acima dos individuais. (CAIÇARA, 2011).

É visto que a gestão de pessoas funciona, com a meta de enfatizar que as equipes sejam cada vez mais eficazes, produtivas e comprometidas. O mais importante para tem uma equipe alinhada precisamos ter algumas ações:

- Processos seletivos;
- Atividades de treinamentos; cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais;
- Garantir o bem-estar dos funcionários mantendo a motivação em dia, garantindo a constância da produtividade;
- Criar mecanismos para o atendimento às regras da empresa;
- Estimular o respeito à cultura organizacional.

O aprimoramento da gestão de pessoas vem buscando melhores resultado a partir da compreensão de aspectos decisivos, como as particularidades de cada indivíduo e também contribuindo para que os objetivos sejam alcançados, está relacionada ao desenvolvimento e desempenho dos funcionários. Esta atividade não pode ser limitada a uma área ou departamento específico da empresa, todos os líderes desempenham essa função para melhor orientação de suas equipes. (CAIÇARA 2011).

A definição de gestão de pessoas baseia-se em um conjunto de políticas e procedimentos necessários para cumprir as responsabilidades de uma pessoa ou gestor relacionadas à gestão, como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e avaliação de cargos. Ao gerenciar pessoas com a equipe, líderes como gerentes de recursos humanos identificam o potencial e as oportunidades para melhorar o desempenho dos funcionários.

Assim, além de garantir mais autonomia e responsabilidade, poderá estimulá-los a desenvolver novas competências, a gestão de pessoal e de recursos humanos envolve diferentes atividades dentro da empresa. Cada um deles pode trazer resultados específicos para a organização, se implementado corretamente, verifica-se os benefícios de ambos.

3.1 Motivação e Engajamento

É notável que hoje em dia as empresas buscam cada vez mais de profissionais eficientes e esforçados, isso porque funcionários com essas características tendem a estabelecer um maior contato ou envolvimento com os objetivos da empresa, de forma a se dedicarem mais e a ficarem satisfeitos com suas práticas profissionais. Dada a sua importância, neste trabalho foram estudados quatro métodos específicos para motivar e contratar os funcionários de sua empresa para que se possa usar a tecnologia de recursos humanos para contribuir com o desenvolvimento de sua organização. Em um mercado altamente competitivo atuar de forma participativa é uma forma de se destacar dos concorrentes, afinal, ter uma equipe aplicada, colaborativa e otimista pode trazer alguns benefícios para o dia a dia da organização. (CIELO, 2004).

Segundo Cielo (2004), há uma forte conexão física, cognitiva e emocional do colaborador com seu papel profissional. Na gestão de pessoas, o profissional é o elo entre o trabalho que realiza e a organização. Mas, vejam: não estamos falando da ligação que o contrato estabelece, mas da ligação psicológica, e emocional com o trabalho. Funcionários eficientes entendem seu papel na organização, valorizam seu trabalho e estão comprometidos em fazer contribuições todos os dias. Esse vínculo permite que os colaboradores adotem uma postura mais cooperativa, determinada, otimista, disposta e de autodesenvolvimento.

Por meio desse comportamento, os profissionais tendem a aumentar a produtividade. Ao mesmo tempo, é muito comum que os clientes se sintam valorizados e prestigiados no trabalho e acabam se tornando leais. Geralmente, os profissionais que concordam com a cultura, os valores, a missão e a visão empresarial da organização onde trabalham têm maior probabilidade de promover o trabalho do que o esperado. (MOTTA, 1997).

Os colaboradores possuem como características autonomia e capacidade de liderança, visando o aprimoramento interno e são considerados os melhores em sua área de atuação na organização. Por outro lado, contamos com profissionais intransigentes, sem motivação e sem vínculo com os pilares institucionais do negócio. Normalmente, nessa situação, os funcionários farão o

que devem fazer e voltarão para casa no final do dia. Em outras palavras, seu único objetivo é receber o salário no final do mês.

Chiavenato (2005) cita que a motivação essencial interna é a natureza de uma pessoa para se envolver em suas necessidades e programar suas habilidades, de modo que não esteja em um nível mais adequado, ou seja, habilidades superiores ou inferiores. O departamento dentro das empresas assim como recursos humanos, gestão de pessoas, deve se concentrar em uma maneira de fazer com que os próprios funcionários aceitem as metas e valores do negócio, para que entenda que fazem parte do mecanismo que impulsiona a organização para frente, o que lhes permitirá se empenhar para atingir seus objetivos.

É preciso fazer com que os profissionais se sintam valorizados e, a partir daí, eles estarão mais envolvidos nos objetivos da empresa de forma voluntária. Porém, para efetivamente promover o entusiasmo e o engajamento dos colaboradores, é fundamental o estabelecimento de uma comunicação contínua e eficaz, que fortaleça as relações profissionais. Portanto, com uma equipe unida que conta com a ajuda mútua, é muito mais fácil desenvolver o engajamento e a motivação na equipe. (CHIAVENATO, 2005).

Com forme Chiavenato (2005), os fatores relacionados são a referência à integração emocional que engloba o tema da integração, o que o aproxima da confiança. O movimento é o principal mecanismo de movimento, uma boa opção é investir em estratégias de endomarketing uma estratégia de marketing institucional interna, e estabelecer canais de comunicação que promovam a participação nas ações.

Pode-se estabelecer uma comunicação eficaz, caso contrário, haverá apenas jogos superficiais, uma perda de tempo e, o mais importante, é de natureza "anticomunicação". No entanto, apenas garantir que a comunicação ocorra não é suficiente, faz-se necessário garantir um aprendizado eficaz do conteúdo para que as pessoas possam usar o que sabem.

Segundo Durante (2004), que ao mesmo tempo, a realização de encontros coletivos em todos os aniversários dos últimos trinta dias ,também é uma forma de reunir todos e mostrar que a empresa se preocupa com cada funcionário. Outra opção é criar um sistema de metas e bônus. Dessa forma, os colaboradores estarão sempre motivados a produzir, superar obstáculos e

aprimorar seu trabalho. Em qualquer caso, é importante lembrar que essas ações são isoladas e, embora sejam muito importantes, sozinhas não trarão resultados permanentes.

É importante adotar uma cultura estruturada que possa agir de forma decisiva e estimular continuamente o entusiasmo e o profissionalismo dos colaboradores. Ou seja, é fundamental desenvolver o trabalho diário para que a empresa seja um lugar benéfico, saudável e inspirador para os profissionais. (DURANTE, 2004)

3.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico aponta a melhor forma de chegar ao destino. Ou seja, a empresa reconhece a situação atual e faz previsões para o futuro, ou seja, a situação nos próximos anos. Portanto, o planejamento primeiro precisa definir uma visão para o futuro. Se você não sabe para onde ir, é difícil estabelecer um caminho. (LUECKE, 2001).

Luecke (2001), Afirma que, o planejamento estratégico deve fornecer um domínio completo sobre o negócio, conhecimento sobre o negócio concorrentes, fornecedores e clientes, garantir a etapa detalhada para o crescimento saudável e a otimização de recursos, bem como fornecer orientação para o negócio que você pode aproveitar execução do plano de proporção diz.

Nesse mercado de concorrência cada vez mais acirrado, muitas empresas investem em sistemas de informação para alcançar um diferencial estratégico. O acesso facilitado à tecnologia diminui o distanciamento entre as empresas, independentemente do seu tamanho e poder aquisitivo.

É de extrema importância definir as informações estrategicamente importantes e a forma de obtê-las, antes de seus concorrentes. A partir do destino desejado, defina o caminho a seguir. Se alguma rua estiver bloqueada é necessário ajustar a rota. (ANDRADE, 1998).

De acordo com Luecke (2010), essa definição tem alguns aspectos básicos do plano estratégico podem ser considerados, requer esforço organizacional contínuo o plano estratégico é pelo menos deveria ser responsabilidade de todos na organização. Frequentemente, há uma falsa

impressão de que o plano estratégico depende inteiramente do comitê estratégico. Mas isso é apenas um mal-entendido do plano.

Para atingir a meta, é necessária a participação de todos os colaboradores. Obviamente, algumas pessoas estarão mais envolvidas do que outras. Mesmo assim, esta é uma conquista coletiva. É muito importante ter esse sentimento. Precisa ler junto com a organização e o meio ambiente como o planejamento estratégico requer esforço coletivo, todos devem estar na mesma página. Isso significa que você pode acessar as mesmas informações e ter uma visão de negócio comum. Afinal, as pessoas têm experiências, desejos e opiniões diferentes. Isso não é necessariamente negativo, mas se a discussão não for bem, poderá haver alguns obstáculos. (ANSOFF, 1983)

Lipkin (2012), O segredo para fazer isso funcionar é criar pontos de conexão que mostrem a fusão e reúnam diferentes ideias! Tem grande potencial criativo ao explorar diferenças de ideias. Só precisamos saber como usá-lo corretamente. Tenha uma vantagem competitiva para organizações com fins lucrativos, a vantagem competitiva é a proporção dos benefícios que os clientes percebem no final da jornada de compra. Normalmente, quando um cliente escolhe a empresa X ou Y, isso é decisivo.

De acordo com Lipkin (2012), A vantagem competitiva também é o cerne do plano estratégico, porque todo plano será desenvolvido em torno dela. Sem diferença, é quase impossível competir no mercado. No caso de organizações sem fins lucrativos, por exemplo, a noção de vantagem competitiva pode ser substituída pela realização do propósito. Traduzir a estratégia em ações concretas, a estratégia da organização deve ser dividida em partes menores para torná-la viável e alcançável.

Na formulação da estratégia, foram elaborados os temas, objetivos e medidas estratégicas. O plano estratégico é parte integrante da implementação de mudanças em nome da empresa para atingir os objetivos. Portanto, eles precisam ser cuidadosamente considerados no planejamento estratégico. Essas iniciativas geralmente incluem planos de ação, projetos e planos. (DAVENPORT,1990).

Integrar todos os níveis da organização As pessoas precisam participar do planejamento estratégico. Portanto, é fundamental estabelecer um programa de solidariedade e assistência mútua. A troca de conhecimento e

experiência é o motor que mantém a organização funcionando a todo vapor. Além disso, o trabalho em equipe é a única forma possível de atingir os objetivos da empresa. Sem um esforço concentrado, a organização não seria capaz de concretizar essa estratégia.

Davenport (1990) cita que, levar à visão de negócios futuros e o planejamento estratégico deve perseguir o propósito de refletir as mudanças. O futuro precisa ser melhor do que o passado. Nesse sentido, o propósito deve ser efetivo, factível, interessante e difícil. Equilíbrio é a palavra-chave agora. É normal que todas as áreas da organização queiram figurar no plano estratégico, mas é preciso focar nos aspectos realmente importantes e trazer resultados de longo prazo.

De acordo com Davenport (1990), Monitoramento de demanda de rota, o princípio de funcionamento do planejamento estratégico, portanto, a rota também pode ser ajustada. No entanto, mesmo depois de concluir o plano bem elaborado, ainda não podemos controlar alguns fatores externos. Esses fatores externos terão efeitos diferentes na estratégia da organização e, às vezes, podem precisar ser ajustados. Por isso, é necessário manter contato e acompanhar a implementação.

Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Mesmo sabendo qual é o conceito de um plano estratégico. Pode-se querer saber por que a estratégia está conectada ao plano e como saber se isso realmente tem um impacto no sucesso da estratégia. (ARAÚJO 2006)

Araújo (2006), o plano estratégico é importante porque pode nortear todas as operações que a empresa realizará ao longo do tempo. Ajuda a gerenciar o tempo, recursos e energia usados na estratégia. Além disso, ajuda a identificar problemas e identificar áreas de melhoria. Mas se ele pode ser alterado a qualquer momento, por que planejar o futuro? O objetivo do plano estratégico é garantir que o esforço para atingir os objetivos estratégicos valha a pena. Para ser realmente eficaz, o planejamento estratégico precisa atender a muitos requisitos.

Resuma o propósito da organização, objetivo é o que a empresa deseja alcançar ou alcançar. O planejamento estratégico fornece uma análise da

situação atual e reflete como as ações tomadas hoje afetam o futuro. Por isso dizemos que o plano sintetiza o propósito da organização e permite um entendimento comum da empresa. Isso é muito positivo em termos de determinação e consistência entre todos os envolvidos na estratégia. Promova a compreensão da estratégia, uma boa estratégia deve ser simples e viável. Um plano estratégico bem estruturado pode melhorar a compreensão dos funcionários sobre a estratégia da empresa. Isso porque o planejamento envolve todo o processo de integração e discussão das estratégias no grupo de trabalho. Desta forma, as pessoas podem participar e participar mais. Uma boa forma de promover o entendimento dessa estratégia é dividi-la em tópicos principais, como internacionalização ou expansão geográfica. (COELHO 2004)

Segundo Coelho (2004), inspire as pessoas a encontrar uma visão para o futuro, as pessoas fazem parte de todas as etapas do planejamento estratégico. Portanto, eles precisam estar motivados e acreditar no potencial da estratégia. Nesse sentido, o planejamento estratégico torna visíveis as principais informações sobre a estratégia. Se as pessoas compreenderem seu papel futuro na empresa, ficarão mais motivadas para perseguir objetivos. Estabelecer a governança de execução da estratégia, a governança executiva que define a estratégia também é função do plano estratégico.

Isso significa estabelecer políticas e regras para garantir que as ações das pessoas sejam baseadas no interesse coletivo da empresa e não no seu próprio. Coelho (2004) cita, governança de execução da estratégia estabelece processos e responsabilidades e fornece mais controle sobre o progresso planejado. Fornece um modelo de execução flexível, uma das características de um bom plano estratégico é a flexibilidade que é a capacidade de um plano de se adaptar às mudanças. É diferente da volatilidade, que caracteriza um plano fácil de mudar porque não consegue se sustentar.

A flexibilidade é essencial para a execução da estratégia, pois existem variáveis imprevisíveis. Por exemplo, as variáveis de mercado se encaixam muito bem nessa definição. Separe a estratégia das operações, obviamente, estratégia e operação estão interligadas. No entanto, às vezes eles precisam ser separados. Um desses momentos é durante o planejamento estratégico. Sem essa separação, a operação pode acabar demorando todo o tempo que deveria ser aplicado à estratégia. O segredo aqui é o equilíbrio. (FERNANDES

DE MIRANDA 2009)

Segundo Fernandes de Miranda (2009), não há necessidade de reinventar a roda ao fazer um plano estratégico. Alguns métodos foram testados e comprovados. Use-os a seu favor e incorpore-os em seu processo de planejamento estratégico. Você também pode contar com a ajuda de um consultor externo que fornecerá o método mais completo e adequado para o seu tipo de plano. Para que o planejamento estratégico não seja sustentável para sempre, é muito importante limitá-lo. Embora não haja um momento ideal, pode ser muito interessante desenvolver um cronograma com base na agenda do comitê de estratégia.

Portanto, você pode garantir sua própria disponibilidade sem ter que competir com outros por datas, caso contrário, pode prejudicar o andamento do planejamento estratégico, uma estratégia eficaz não durará para sempre. O processo deve ser reavaliado contínua e sistematicamente para que eventos externos não perturbem o equilíbrio da organização. As técnicas de monitoramento e controle devem ser diversas para que o processo de formulação da estratégia e sua implementação possam ser avaliados.

4 A SECRETÁRIA EXECUTIVA COMO PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Em seu contexto de trabalho, a Secretária Executiva, com seu perfil de

mediador e de articulação de processos envolvendo a secretaria, tem ganhado espaço e grande valorização por sua atuação nas áreas comercial, industrial, política, etc.

Segundo Vieira (2002), liderar é liderar um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum para aquele grupo, de acordo com uma visão de futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios. Nas organizações o líder tem um papel fundamental, porém, exercer esse papel não é uma tarefa fácil, por isso os líderes modernos procuram trabalhar para aproveitar os talentos e habilidades presentes nas equipes, que são heterogêneos em sua formação.

A gestão é uma atividade desenvolvida na organização por profissionais que, além de possuírem conhecimentos técnicos, possuem espírito de liderança e estão muito familiarizados com a empresa em que atuam. A função gerencial é diferente de qualquer outra função ou profissão, os profissionais que exercem essa função certamente precisam de um jogo de habilidade, isso devido às inúmeras tarefas e situações, um diferente do outro para resolver. Vieira (2002)

De acordo com Selblitz (1999), a gestão é um processo realizado com determinação e direcionado de forma a atingir os objetivos traçados pela empresa. A gestão inclui atividades como gerir, analisar, tomar decisões, comunicar, orientar, motivar a equipe de trabalho e a si próprio, avaliar, governar. Gerenciamento é uma série de atividades realizadas por um administrador.

A liderança é uma das maiores virtudes de quem trabalha na empresa, pois o líder precisa saber dizer sim, mas é preciso saber dizer não, pois nenhum erro conhecido é atribuído a esse profissional. Porém, muitas das decisões tomadas pelos gestores seguem a política de negócios adotada pela organização, além de atitudes que fazem parte da estratégia adotada pela empresa para atingir determinados objetivos. Assim, cabe ao gestor entender a melhor forma de atingir os objetivos, buscando um equilíbrio entre a política da empresa e os métodos de gestão necessários. (SEIBLITZ 1999)

O Secretário-Geral deve estar cientes da necessidade de saber trabalhar por meios materiais, financeiros e administrativos, mas, acima de tudo, deve

compreender as pessoas, o ser humano e o comportamento humano. Isso é assim definido, pois não são permitidos erros que resultem em perda de tempo e atraso em outras atividades que precisam ser realizadas rapidamente. Os profissionais de secretariado executivo se depararam com o desafio de atingir metas com sua equipe. (RODRIGUES 2004),

Rodrigues (2004), afirma que, em tempos de alta demanda por oportunidades, um plano de bom comportamento, a autogestão, costuma ser eficaz e pode transformar algumas situações antes difíceis em oportunidades de crescimento futuro. A secretaria deve identificar, com sua equipe, os objetivos fundamentais a serem alcançados, mas sem esquecer que essas propostas devem estar em consonância com as de seus superiores e as da organização.

A secretaria executiva é um agente que transforma insumos para obter os resultados esperados pelos clientes. Nesse processo, ela desenvolve funções gerenciais e operacionais, o que mais uma vez indica que a secretaria executiva é uma gerente. (CASTELO 2008)

Segundo Castelo (2008), as atividades rotineiras são importantes e é fundamental desenvolver e manter o manejo da rotina. Também é importante que cada membro da equipe compreenda a estratégia de longo prazo para que possa planejar e gerenciar as rotinas diárias que irão concretizar as estratégias. O procedimento para definir metas de curto prazo apoia metas de longo prazo.

Sabe-se que o líder exerce grandes responsabilidades na organização e a secretária executiva, como líder, enfrentará grandes desafios. Uma delas é nunca esquecer o que era, porque vai levar todos os seus atributos antigos para somar esses outros, totalmente voltados para a administração. É preciso não esquecer a rotina do secretário. Além disso, deve estar em constante atualização para acompanhar as mudanças organizacionais e crescer profissionalmente, pensando como líder, aceitando e valorizando positivamente a cultura internacional, estando sempre disponível para colaborar, sem mostrar medo de novas situações, saber conviver com os erros e sucessos, aprender a lidar com diferentes tipos de pessoas. (GUIMARÃES 2007)

Existem muitos fatores que podem levar ao fracasso da gestão, como ladrões de horas de reunião, horas de telefone, delegação insatisfatória,

gerente não resolvido, comunicações insatisfatórias e outros, mas poucos levam ao sucesso, porque neste contexto a qualidade é importante. E não a quantidade. (GUIMARÃES 2007)

Analizando desta forma, Miranda (2009), ressalta que, percebemos o quanto importante é realizar as atividades diárias do gestor com qualidade, atenção e dedicação, pois são essas decisões que dependem de outros setores da empresa ou mesmo do bom relacionamento com os clientes. Nesse contexto, portanto, entende-se que a secretária executiva é uma figura profissional inserida nas organizações, capaz de contribuir para o seu desenvolvimento e, como gestor, na tomada de decisões importantes.

O especialista sênior de secretariado é implantado em organizações para atuar como gerente e colaborar para o crescimento organizacional. A secretária-gerente pode tomar decisões, pois é um ser inteligente, com habilidades técnicas e humanas. É por isso que ele precisa entender as pessoas para liderar e motivar sua equipe de trabalho. Assim, pode-se dizer que a secretária é um administrador capaz de exercer, isto é, atividades técnicas e administrativas e, sobretudo, que consegue ser eficaz nas atividades administrativas. (MIRANDA 2009)

De acordo com Fleury (2001), em virtude das mudanças no cenário competitivo globalizado, em que a troca de experiências e conhecimentos ocorre em um ritmo acelerado, cada vez mais a secretária executiva começa a exercer efetivamente suas próprias habilidades de gestão para responder satisfatoriamente aos requisitos das organizações. Torna-se essencial que tenha uma visão corporativa estratégica, a fim de agir em colaboração com seu gerente e sua equipe, dar prioridade às atividades, gerenciamento de informações, compreensão dos objetivos que devem ser alcançados e envolvidos na organização.

Fleury (2001) afirma que, a nova secretária executiva possui rígidas habilidades de gestão como, comunicação segura, ênfase no relacionamento interpessoal, capacidade de lidar com conflitos, trabalho em equipe, coordenação de tarefas.

Hoje como um multiprofissional que permite controlar o fluxo de informações com competência, conhecimento, criatividade, empreendedorismo e eficiência, bem como as pessoas de gestão que podem ser usadas com

inteligência emocional para resolver os obstáculos ambientais. Hoje, a secretária se esforça para alcançar os objetivos que não apenas dizem respeito à produtividade e à qualidade de seu trabalho, mas também tentam parcerias com a equipe e com os colegas através de sua participação em questões. Corporativa e sua posição de alívio e desenvolver um multiprofissional. (FLEURY 2001)

Portela (2006), o cenário atual, as secretárias executivas tentam vários líderes e equipes, bem como diferentes subordinados sob sua supervisão, o que requer habilidades específicas para gerenciar diferentes tarefas e trazer funcionários diferentes que exigem sua supervisão. Observa-se que as organizações estão assimilando essa mudança no perfil e estão tentando investir em treinamento de gestão para que possam desenvolver seu potencial e efetivamente realizar suas atividades.

Há uma compreensão de colegas, superiores e de cada organização em relação ao novo perfil da secretária multifuncional. Sob esta nova percepção, eles participam ativamente de reuniões estratégicas, sendo parte de assuntos corporativos, propondo ideias e sugestões, ouvindo, e reconhecidos como profissionais competentes, treinados e adequados para administrar processos e pessoas. (PORTELA 2006)

Cabral, Romero e Ferraz (2005), apontam que, há também um ponto para melhorar em comparação com a delegação de tarefas. Talvez, devido ao longo período em que eles realizaram apenas as atividades, as secretarias ainda têm dificuldade em exercer uma liderança mais democrática com seu subordinado. Ainda há um controle autoritário, através do qual eles determinam como as atividades serão realizadas por seus assistentes. Isso se deve ao medo de ser responsável pelos possíveis erros que sua equipe pode comprometer. No entanto, esse comportamento foi alterado gradualmente, uma vez que as secretárias se preparam para tratar dúvidas e guiar seus subordinados durante a execução da atividade, que já fornece uma preocupação para formar, orientar e direcionar a equipe em busca de um resultado.

Com a assimilação deste perfil mais empresarial, as próprias secretárias visualizam mudanças em sua formação através da realização de cursos administrativos que fornecem uma visão mais estratégica e de negócios, bem

como o desenvolvimento de habilidades de gestão e liderança que ajudarão em seu desempenho executivo. (CABRAL, ROMERO e FERRAZ 2005)

Medeiros (2006), embora ele não atenda às posições na organização em que ele trabalha o que lhe daria automaticamente a ela poder autoritário e de gestão, a Secretaria pode atuar como gerente de informações e processos e líder dos funcionários que o relatam.

A Secretaria tornou-se um elemento-chave na organização, por meio de uma atitude gerencial compatível com as atuais tendências do mercado, englobando as pessoas sobre a administração de pessoas, comunicação interpessoal e comportamento organizacional. Com esta nova visão administrativa, adicionando a uma capacidade de orientação, uma delegação de tarefas e capacidade de lidar com diferentes estilos de personalidade, esse profissional pode efetivamente aconselhar, não apenas seu gerente, mas também a equipe com a qual ele trabalha. (MEDEIROS 2006)

5 CONCEITOS BÁSICOS SOBRE AS RELAÇÕES DE DIVERSIDADE

5.1 Racismo

Segundo o filósofo e professor Almeida (2018), o racismo “é uma forma de sistema discriminatório baseado na raça, que se manifesta por meio de um comportamento consciente ou inconsciente, que acaba por levar à situação de desvantagem ou privilégio, dependendo da etnia a que pertence a raça”. O racismo está profundamente arraigado na história do Brasil e revela um problema sistêmico que permeou toda a comunidade e estão baseados na cor, classe social, raça e cultura envolvida.

O preconceito do fator estabelece o status social há 131 anos, o Brasil foi o último país do Hemisfério Ocidental a abolir legalmente a escravidão, diante da pressão internacional e da força do Quilombo e do movimento abolicionista, a "Lei Áurea" foi finalmente assinada em 13 de maio de 1888. Este é o último projeto de lei aprovado durante o período imperialista, mais de três séculos, no entanto, a lei assinada pela princesa Isabel não pode livrar o país da mancha histórica do racismo na sociedade brasileira, as vítimas da escravidão ficaram aliviadas por serem deixadas em seus dispositivos em condições desumanas, vivendo à beira de um sistema que está em desvantagem social desde então. (ALMEIDA 2018)

Segundo Almeida (2018), sob tais circunstâncias, várias violações dos direitos humanos começaram a se normalizar, de abusos policiais a discriminação em lojas e entrevistas de emprego, o preconceito racial inclui uma série de ataques sistemáticos aos negros brasileiros.

O termo racismo não possui uma definição concreta e predominante, contudo, algumas instituições o definem e, quase sempre, os conceitos convergem, racismo é:

- Teoria ou crença que estabelece uma hierarquia entre as raças (etnias).
- Doutrina que fundamenta o direito de uma raça, vista como pura e superior, de dominar outras.
- Preconceito exagerado contra pessoas pertencentes a uma raça (etnia) diferente, geralmente considerada inferior.
- Atitude hostil em relação a certas categorias de indivíduos.

Em primeiro lugar, deve-se considerar a definição do conceito de racismo, pois ainda levanta muitas suspeitas, o racismo é um preconceito

relacionado à raça e ou cor, o conceito de superioridade racial é sustentado, ou seja, existem raças que são superiores às outras.

É importante definir os diferentes tipos de racismo que existem: racismo pessoal, institucional, cultural, ambiental, etc. Além disso, podemos aumentar nossos recursos considerando outros conceitos relacionados (como xenofobia e bullying), que também são amplamente discutidos hoje. (SANT'ANA 2005)

De acordo com Sant'ana (2005) toda distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que tenha por objeto ou resultado anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício em um mesmo plano (em igualdade de condição) de direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural ou em qualquer outro campo da vida pública.

O racismo é um tipo de preconceito e discriminação com base em termos controversos, a sociologia examina o racismo e a genética também desencadeia a discriminação contra a raça a partir da discriminação racial. Sant'ana (2005) no século 19, as pessoas aprenderam que a cor da pele e a origem geográfica pessoal promovem a diferenciação étnica, os antropólogos originais integraram fatores culturais e naturais e estabeleceram uma hierarquia racial, que às vezes fortalecia o domínio dos europeus brancos sobre outros grupos étnicos não europeus.

Os termos de preconceito são conceitualmente diferentes, preconceito é a raiz da palavra, a maneira de chegar a um conceito sem antes saber algo. Por exemplo, o preconceito pode julgar que um alimento faz mal à saúde, em termos de relações sociais, o preconceito reside no preconceito a algo sem realmente saber, nas relações sociais, o preconceito pode ocorrer devido ao comportamento sexual, preconceito contra homossexuais, gênero, julgar as mulheres como inferiores aos homens ou pessoas trans, condição física, por exemplo, julgar pessoas com deficiência ou baixa estatura como incompetentes, e cor da pele. (MUNANGA 1988)

A origem moderna do preconceito racial remonta aos séculos 16 e 17, além da colonização do continente americano, esse período foi um período de expansão marítima e comercial, naquele momento, podemos ver que a história marcou a escravidão dos africanos e o genocídio dos povos indígenas. Para justificar tais ações, os europeus começaram a formular teorias baseadas no

pressuposto da hierarquia racial, de acordo com este jornal, os brancos estarão no topo dessa pirâmide, seguidos por asiáticos, índios, e negros. De acordo com essas primeiras suposições racistas, apenas os brancos têm inteligência para se envolver na terra, governo e prosperidade, enquanto os negros só podem se envolver no trabalho manual, geralmente acredita-se que negros e índios não têm alma. Para os cristãos modernos, isso significa se tornar um animal, com o advento do século XIX e a abolição da escravatura na maioria dos países que utilizavam este método de trabalho, o racismo não acabou, mas o racismo ganhou uma cobertura mais científica, e tentaria utilizar metodologia científica empírica, o rigor é justificado por a superioridade dos brancos e a inferioridade dos negros e pardos. (MUNANGA 1988)

Segundo Munanga (1988) é nesse período, a "Tese sobre a Desigualdade Humana", na qual o também discutia sistematicamente a teoria da supremacia branca, alguns antropólogos e psicólogos da época também lançaram um novo estudo chamado medição do osso craniano, que apagava os dados de medição de crânios de diferentes raças e os comparava com dados de outras fontes sociais para provar que a população negra tem maior probabilidade de cometer violência, mas ignora o fato de a violência ser um fenômeno social.

Durante o regime nazista alemão, a teoria da supremacia racial foi amplamente disseminada entre os aliados da Alemanha. Além disso, seitas como Ku Klux Klan apareceram nos Estados Unidos, defendendo publicamente a nação. A raça branca praticou muitas ações exclusivas, intimidantes e violentas contra os negros, na época existia um sistema que separava os serviços públicos prestados por negros e brancos. (MUNANGA 1988)

Sansone (2003), o racismo faz parte da história moderna e está relacionado à formação das nações, segundo os juristas, o conceito de raça se desenvolve a partir do modelo do estado burguês, que elege os sujeitos universais e organiza as relações políticas, econômicas e jurídicas de acordo com a classificação das classes individuais para manter os grupos hegemônicos, o racismo historicamente obteve diferentes expressões a partir de características biológicas, científicas e socioculturais, por isso é um fenômeno social complexo, de qualquer forma, no Brasil, esse processo está sempre relacionado à aparência, poder de consumo e circulação social, nesse

caso, por ser o estado o responsável pela formação da unidade, o nacionalismo tende a hierarquizar as múltiplas diversidades de cultura, raça, religião e sexo, criminalizando as pessoas que não se interessam pela identidade nacional e domesticando-as ou caluniando-as.

O racismo se expressa concretamente como desigualdade política, econômica e jurídica. Porém o uso do termo estrutura não significa dizer que o racismo seja uma condição incontornável e que ações e políticas institucionais antirracistas sejam inúteis; ou, ainda, que indivíduos que comentam atos discriminatórios não devam ser pessoalmente responsabilizados. (SANSONE 2003)

É preciso esclarecer que não se pode confundir racismo, preconceito e discriminação, se o primeiro tipo for um fenômeno sistemático, o segundo tipo de externalização será considerado um julgamento, e um tratamento diferente será uma forma diferente de processamento. Ao longo desse caminho, parece razoável que certas pessoas do grupo governante elegem ter sofrido preconceito ou discriminação, porém, por estar profundamente arraigado na estrutura de poder, o racismo atinge apenas os grupos raciais subalternos, por isso é impossível sustentar a visão do racismo reverso, pois não existe uma opressão sistemática em relação aos grupos dominantes.

Ninguém nasce para odiar a cor da pele, a origem ou mesmo a religião alheia, para odiar, as pessoas precisam aprender e, se podem aprender a odiar, podem ser ensinadas a amar. Quando um terço do racismo se funde, o mesmo grau de discriminação e indiferença para com a próxima raça é outro terço, e uma fórmula invulnerável para o maior câncer que a humanidade sofre. (SANSONE 2003)

5.2 O Racismo no Brasil

Ao longo da história do Brasil, a imagem do negro foi inicialmente integrada à sociedade como escravos, depois excluídos, presos na pobreza, sem cultura e sem condições de retornar à sua terra natal. Eles ainda permanecem no Brasil e são ignorados pela sociedade e pelo país, o que afeta muito a situação atual. Embora este seja um tema amplamente discutido, os

negros ainda são excluídos em termos de acesso à igualdade e bem-estar social. Em relação ao racismo, vale ressaltar que as diferenças e atitudes entre raça, cultura e religião e a cor da pele são diferenças entre os humanos. (SANTOS1999)

Segundo Santos (1999), racismo é qualquer pensamento ou atitude que separa os seres humanos por acreditarem que certas raças são superiores a outras, diz que o racismo disfarçado de democracia racial existe no Brasil. Se pensarmos bem, essa mentalidade é tão perigosa quanto a mentalidade assumida e anunciada. O racismo disfarçado é perigoso: sua origem exata não é clara. Ele pode ser incorporado em regimes autoritários e democracias. O conceito de negro na sociedade brasileira provém de preconceitos: na raça, a infeliz interpretação acaba por determinar as regras que norteiam o conceito geral do termo negro.

Como resultado, o significado biológico do termo "raça" foi abandonado, pela reorganização, pelo movimento negro brasileiro e pelas ciências sociais, o movimento negro usa o termo de forma estratégica porque teve o legado dos africanos, inclusive em relações sociais no Brasil. A compreensão da existência do conceito de raça no campo social é confirmada pelo programa de educação de relações nacionais ensino de raça e história e cultura afro-brasileira e africana definir raça como uma estrutura social estabelecida na relação tensa entre brancos e negros, geralmente simulados como harmonia, nada tem a ver com o conceito a raça biológica, o uso da palavra raça ganhou mais força para se referir a diferentes nacionalidades: judeus, índios, negros, etc. (CARVALHO 2005)

A origem da palavra raça remonta ao século XVII, ao longo do tempo, e mais especificamente, a partir do século XIX, tem sido utilizada para comprovar diferenças fenotípicas entre as pessoas, ou seja, para marcar a dominação política e cultural de um grupo sobre outro. Muitos intelectuais acreditam que não existe raça, pois para os humanos não existe "raça" biológica, ou seja, não há matéria e o mundo material pode ser classificado como "raça". (CARVALHO 2005)

O objetivo é enfatizar que a população humana não é marcada pelas características biológicas dela herdadas, seus pais, mães e ancestrais, mas por meio de processos históricos e culturais. Portanto, o termo "raça" se refere à

dotação de grupos específicos e "nação" refere-se à resposta original de uma nação sob certas circunstâncias, nesta situação, ele se sentiu marginalizado pela sociedade, uma palavra usada no Brasil, o que vale a pena mencionar é a expressão étnica. Seu significado determina estabelecer relações raciais tensas no país, transcendendo as diferenças de cor da pele e características fisiológicas, mas também correspondem a visão de mundo, valores e princípios da ascendência afro-brasileira e descendência europeia. (JONES 1973)

Para Jones (1973) sentido, e raça são expressões de integração em um contexto social Brasileiro, porque ambos os termos têm significado e podem determinar os pensamentos, atitudes e maneiras existentes e pensar sobre o mundo e as nuances. A diferença entre os termos preconceito, discriminação e racismo é fundamental Compreenda os processos psicossociais desses comportamentos. Eles resolveram. De acordo com Jones, o preconceito é um julgamento negativo e a priori de um dos residentes de raça, religião ou qualquer outra função social, embora os fatos sejam contraditórios, ainda mantém um significado importante Portanto, o preconceito está relacionado a conceitos anteriores e julgamentos anteriores, a maioria ou o grupo dominante decide manter sua supremacia.

Arantes (1999) afirma que “preconceito é um julgamento de valor ou opinião, não conhecer os fatos com antecedência ou não considerar os fatos”. Já a palavra discriminação significa “criar diferenças”, através de “diferenciação”, você pode verificar se há relação entre a prática do racismo e o comportamento dinâmico do preconceito está dentro do escopo da doutrina e do julgamento, em visões de mundo e crenças, a discriminação se refere às práticas adotadas.

A Convenção Internacional de 1966 para a eliminação de todas as formas de discriminação racial considera como: qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência com base na raça, cor, ascendência ou nacionalidade ou etnia. Cita Arantes (1999) cancelar ou restringir a validade do reconhecimento, gozo ou exercício dos direitos humanos na política, na sociedade, na cultura ou em qualquer outra vida pública, nas mesmas condições, portanto, a lei entrou em vigor e apontou o fim de todos os costumes discriminatórios na sociedade, mas o comportamento das pessoas ainda existe nesse sentido e ainda é incipiente. O racismo é uma construção

ideológica que acredita que a raça é maior do que outras raças existem vários tipos de racismo. A primeira manifestação racista ocorreu no século XVI, colonizador europeu entre nativos americanos e negros africanos, mas isso foi no século 19 com o desenvolvimento do capitalismo, o industrialismo e o racismo tornaram-se políticas e práticas ideologicamente razoáveis nos países europeus.

O Brasil tem trabalhado muito para manter a imagem central de um país (...), caracterizado por gente paciente, livre de preconceitos raciais e religiosos, (...) apesar da óbvia desigualdade e das oportunidades limitadas oferecidas, é na ideia de que vivemos uma verdadeira democracia racial (...) (Arantes,1999)

Os brancos sempre tiveram interesse em preservar o Brasil como um paraíso racial, encobrindo formas de exploração de outros povos, mas ainda há dúvidas se isso realmente existe se pararmos e observarmos o meio envolvente, a vida dos brancos e negros, dos povos indígenas e dos métodos de trabalho dos mulatos. Se ligarmos a TV, leremos revistas e observarmos tudo o que fazemos, veremos personagens de novelas, modelos e profissionais, esses personagens são, na maioria, brancos. Conforme Arantes (1999) no Brasil, o racismo se disfarça de democracia, o racismo brasileiro é consistente com mais de três séculos de teoria racial, que faz parte da construção da identidade nacional.

Após a abolição da escravatura, o estado não ofereceu condições materiais e políticas para a população negra ingressar nas empresas livres, impedindo-a de se integrar à sociedade, o que garantiu a sobrevivência e a significação das ideias e costumes escravistas na estrutura da república.

Mais de 12,5 milhões de africanos foram sequestrados, vendidos como escravos e transportados para o continente americano, um quarto deles foi enviado ao Brasil e, até a segunda metade do século 19, cerca de 48 milhões foram enviados, aproximadamente 20% de 1,8 milhão de pessoas não chegaram ao destino, morreu de doenças graves, varíola, sarampo, sífilis, disenteria e até mesmo a brutalidade dos traficantes. Normalmente, os mortos ficarão no navio por vários dias até serem jogados no mar. (SHERIFF 2001)

Sheriff (2001) evidencia que, nesse período, até os hábitos dos tubarões da costa atlântica mudaram, alguns africanos veem o alto mar saltando, e os

sobreviventes podem durar meses, alcançando terras novas, diluídas, desnutridas, doentes, afundadas e às vezes cegas devido a infecções oculares.

A maioria dos negros que desembarcaram aqui veio da Angola, Congo, Moçambique e Golfo do Beni (...), as perigosas condições de higiene, alimentação e descanso, viagens exaustivas e castigos corporais cruéis que sofreram reduziram a esperança média de vida da escravidão em 25 anos (...). (BRASIL 2001).

Na segunda metade do século 19, o Brasil teve uma grande população Negra, e a formação do Quilombo se intensificaram, a pressão internacional pelo fim da escravidão, principalmente a Grã-Bretanha e a adaptação às necessidades do capitalismo foram ampliando o processo no Brasil, qual é o maior território escravista do Hemisfério Ocidental. Foi o último país a eliminar a escravidão negligente, a lei Eusébio de Quirós promulgada em 1850 também foi o último país a abolir a escravidão, aprovada em 1888. Que está na abolição da pena de morte, acredita que não se trata apenas da liberdade dos escravos, mas também da preocupação com a reforma agrária. O engenheiro negro abolicionista André Rebouças propôs taxar fazendas improdutivas e destinar essas terras a escravos idosos. (BRASIL 2001)

No entanto, Brasil (2001) entre o movimento latino e o republicano pedindo a poupança da propriedade rural e os negros para obterem liberdade ou escolherem pessoas livres para entrar no mercado de trabalho. Com isso, os proprietários passaram a trazer imigrantes europeus para trabalhar na terra, e os ex-escravos, mesmo sendo brasileiros, não trabalhavam no campo ou em algumas cidades. Além de não gozarem da cidadania plena, parte deles era composta por ilustrações, então eles não podiam votar, além disso, no Brasil, punições corporais severas eram impostas à escravidão e a tortura de escravos era legal, a prática de abolir os chicotes e espancamentos é muito comum, e continuam a exercer funções mesmo que proibidas por lei. Apesar de todos os esforços feitos desde 1888 para abolir a escravidão no Brasil, o preconceito ainda existe em nossa sociedade. Os casos aumentaram exponencialmente e, com o desenvolvimento da Internet, ficou mais fácil entender.

Na verdade, poucas pessoas tentam entender o racismo, os negros no país sofrem todos os dias, mas existem alguns fatos que o comprovam, como

por exemplo, a quantidade de líderes políticos negros, as principais universidades públicas e centros de pesquisa do país carecem de pesquisadores negros, a falta de alunos, e professores negros na Comissão Pública Federal levou à criação da Lei Nacional de Cotas de 2012 nº 12.711. Pensando de forma mais pragmática, uma das maneiras mais fáceis de lidar com o racismo no dia a dia é mostrar empatia pelos outros, independentemente da cor da pele ou sexo. Esta é uma forma de destacar a negligência e a dor experimentadas pela outra pessoa e, então, refletir sobre sua própria atitude. (BRASIL 2001)

5.3 Racismo Institucional

Esse tipo de racismo institucional ainda é um termo pouco discutido, às vezes é desconhecido, às vezes até mesmo confundido com operadores legítimos, este último até mesmo confundido com dano racial ou preconceito racial "geral". Essa oportunidade elimina o preconceito legal formal até certo ponto e torna esse método mais fácil de entender. (BATISTA, 2018)

Bersani (2018), afirma que, o racismo é a tratativa desigual entre negros e brancos dentro do sistema, ou seja, quando alguém é tratado de forma diferente por causa de sua condição de negro em uma empresa, trata-se de um caso de racismo institucional. Quando alguém também tem o privilégio, mesmo que indiretamente, de ser branco, o mesmo é verdade para esta discriminação em instituições públicas, associações, clubes, etc.

O ato discriminatório ocorre em instituições públicas ou privadas e promove direta ou indiretamente a exclusão ou o preconceito racial, como por exemplo, o fato de o número de negros em cargos de gestão nas empresas ser muito menor é um forte indicador de racismo institucional. Por outro lado, o racismo estrutural é a forma de discriminação mais difícil de detectar, pois é formado por uma série de discursos, hábitos e situações que acabarão por promover a segregação ou o preconceito racial sem que as pessoas percebam, frases racistas são mencionadas todos os dias, e muitas vezes nem percebemos os preconceitos.

No mercado de trabalho, os principais efeitos do racismo são a desigualdade salarial entre brancos e negros, a elevada taxa de desemprego

de negros e a falta de representação de negros em cargos de chefia em empresas de todos os setores, a melhor forma de combater o racismo institucional é aumentar a conscientização. (BERSANI, 2018)

É preciso conscientizar as pessoas de como o racismo existe no dia a dia das instituições da forma mais oculta. Outra forma eficaz de combater o racismo institucional é a adoção de ações afirmativas como forma de promover a igualdade racial. Essa estratégia tem sido adotada por diversas empresas que desejam tornar seu processo seletivo mais justo e oferecer oportunidades a todos. Dessa forma, o racismo institucional é basicamente a distinção entre raças em organizações, empresas, grupos, associações e instituições semelhantes.

Em suma, em termos leigos, considerando os problemas únicos entre negros e brancos, você trata os negros de uma forma e os brancos de outra. Depende de você escolher um em relação ao outro, ou mesmo preferir, ou até mesmo oferecer um tratamento diferenciado de forma indireta, de forma a ter precedência sobre o outro sem qualquer amparo legal. (BERSANI, 2018)

De acordo com , a Lei nº 7.716 / 1940, dispõe sobre os crimes racistas, que visa regulamentar a punição dos crimes por preconceito de raça ou cor, nomeadamente a Lei do Racismo. No entanto, a Lei nº 9.459 / 13 acrescentou termos como raça, religião e nacionalidade à lei e ampliou a proteção contra várias intolerâncias. Uma vez que o objetivo desta norma é manter o objetivo básico descrito na Constituição Federal, ou seja, promover o bem-estar de todas as pessoas, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade, e quaisquer outras formas de discriminação, as penas prescritas são mais graves e as mais elevadas podendo ser condenado a 5 anos de prisão.

Art. 140 - Injuriar alguém, ofendendo-lhe a dignidade ou o decoro:
Pena - detenção, de um a seis meses, ou multa.

§ 1º - O juiz pode deixar de aplicar a pena:

I - quando o ofendido, de forma reprovável, provocou diretamente a injúria;

II - no caso de retorsão imediata, que consista em outra injúria.

§ 2º - Se a injúria consiste em violência ou vias de fato, que, por sua natureza ou pelo meio empregado, se considerem aviltantes:

Pena - detenção, de três meses a um ano, e multa, além da pena correspondente à violência.

§ 3º Se a injúria consiste na utilização de elementos referentes a raça, cor, etnia, religião, origem ou a condição de pessoa idosa ou portadora de deficiência: (Redação dada pela Lei nº 10.741, de 2003)

Pena - reclusão de um a três anos e multa. (TJDFT Tribunal de

Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, 1940)

Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989.

Art. 20. Praticar, induzir ou incitar a discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional.

Pena: reclusão de um a três anos e multa.

§ 1º Fabricar, comercializar, distribuir ou veicular símbolos, emblemas, ornamentos, distintivos ou propaganda que utilizem a cruz suástica ou gamada, para fins de divulgação do nazismo

Pena: reclusão de dois a cinco anos e multa. § 2º Se qualquer dos crimes previstos no caput é cometido por intermédio dos meios de comunicação social ou publicação de qualquer natureza:

Pena: reclusão de dois a cinco anos e multa.

§ 3º No caso do parágrafo anterior, o juiz poderá determinar, ouvido o Ministério Público ou a pedido deste, ainda antes do inquérito policial, sob pena de desobediência:

I - o recolhimento imediato ou a busca e apreensão dos exemplares do material respectivo;

II - a cessação das respectivas transmissões radiofônicas, televisivas, eletrônicas ou da publicação por qualquer meio;

III - a interdição das respectivas mensagens ou páginas de informação na rede mundial de computadores.

§ 4º Na hipótese do § 2º, constitui efeito da condenação, após o trânsito em julgado da decisão, a destruição do material apreendido.

(TJDFT Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, 1940)

Como nos mostra Denise Jodelet (2000), políticas públicas direcionadas àqueles que foram excluídos de nossos mercados materiais ou simbólicos não são direitos, mas sim favores das elites dominantes.

A pobreza tem suas cores, e qualquer brasileiro que menos a conhece está exposto a este argumento, não é conveniente considerar, portanto o jargão repetido é o problema que se limita à classe social, esses dados são importantes, mas não apenas isso, por outro lado também existem benefícios simbólicos, pois qualquer grupo precisa de avaliações positivas de si mesmo para manter a autoestima, autoconceito. Portanto, para os brancos o simbolismo e a especificidade são importantes silencie sobre seu papel nas situações desiguais do Brasil, esse silêncio protege os interesses envolvidos.

5.4 Aspectos Teórico-Metodológicos para as Ações Afirmativas Diante do Recrutamento

Ações afirmativas são políticas focais que alocam recursos em benefício de pessoas pertencentes a grupos discriminados e vitimados pela exclusão socioeconômica no passado ou no presente. (MENEZES, 2001) cita que, trata-se de medidas que têm como objetivo combater discriminações étnicas, raciais,

religiosas, de gênero ou de casta, aumentando a participação de minorias no processo político, no acesso à educação, saúde, emprego, bens materiais, redes de proteção social e/ou no reconhecimento cultural.

Vaz (2018), Entre as medidas que podemos classificar como ações afirmativas podem mencionar: incremento da contratação e promoção de membros de grupos discriminados no emprego e na educação por via de metas, cotas, bônus ou fundos de estímulo; bolsas de estudo; empréstimos e preferência em contratos públicos; determinação de metas ou cotas mínimas de participação na mídia, na política e outros âmbitos; reparações financeiras; distribuição de terras e habitação; medidas de proteção a estilos de vida ameaçados e políticas de valorização identitária.

Pereira (2017) afirma que a finalidade das ações afirmativas é eliminar as desigualdades historicamente acumuladas, garantindo a igualdade de oportunidades e de tratamento, bem como compensar perdas provocadas pela discriminação e marginalização decorrentes de motivos raciais, étnicos, religiosos, de gênero e outros, grupos que foram excluídos historicamente, como a população negra, tendem a possuir condições menores de se equiparar àqueles que não pertencem a esses grupos, esse cenário faz com que pessoas negras e com baixo acesso à formação acadêmica sejam eliminadas no início dos processos seletivos, fortalecendo a falta de representatividade nas organizações.

O mesmo pode acontecer no momento da contratação. O racismo e os próprios vieses inconscientes fazem com que pessoas pretas ou pardas sejam eliminadas de processos seletivos por preferências injustificadas ou critérios irrelevantes. Também pode acontecer na hora de promover uma pessoa ao invés de outra para um cargo de liderança. (PEREIRA 2017)

Lima (2006) são situações como essas que mostram como grupos historicamente discriminados possuem menos oportunidades na hora de conseguir um emprego ou de evoluir profissionalmente, e que mostra que nem todos são tratados de forma igualitária. As ações são iniciativas que buscam reparar desigualdades sociais e raciais, resolvendo a situação máxima, em empresas, eles são programas ou políticas que servem como meio de pessoas em grupos historicamente excluídos (como negros ou em todas as pessoas,

podem ter as mesmas oportunidades para pessoas que não fazem parte desses grupos.

A ideia de diversidade está tentando dar uma identidade positiva àqueles que já foram definidos pela inferioridade e assumir que a cooperação entre pessoas diferentes ajudaria a prevenir práticas de futuros visões de preconceito e práticas discriminatórias. A integração entre diferentes grupos sociais no espaço educacional implica a aceitação da diversidade cultural, ou seja, o reconhecimento da diferença, de doenças e aceitação do outro. É evidente no texto constitucional uma inclinação no sentido de defender a aplicação do princípio da pluralidade e o qual é um dos pilares da aplicação das ações afirmativas que podem mudar o conceito racial e discriminatório na sociedade. (LIMA 2006).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou apresentar, os principais benefícios para a empresa, a relevância da gestão de pessoas, evidenciando que o processo do recrutamento é fundamental para a inclusão, abordando sobre as ações

afirmativas, os proveitos, remuneração, cargos e salários, benefícios para o colaborador e para a organização. Portanto, é importante engajar líderes empresariais que se concentram na mudança, contribuam para comportamentos positivos e os levam ao próximo nível na organização. Este é um esforço conjunto para valorizar a diversidade racial e étnica e combater o racismo em toda a empresa. Como foi explicado no texto acima na página 36 , os negros têm um histórico de exclusão social, o que dificulta o alcance de suas metas e objetivos. No entanto, a empresa pode atuar como uma força e promover o desenvolvimento dos empregados negros.

As ações afirmativas são ação que enfrenta o racismo de frente, de modo que pode combater os preconceitos inconscientes que muitas vezes prejudicam os candidatos no processo de recrutamento e seleção, ou levam à preferência por outras pessoas quando são promovidos. A área de gestão de pessoas desempenha um papel importante na promoção da diversidade cultural e étnica da empresa, bem como de gênero, crenças e outras diversidades. Como resultado, as ações afirmativas passaram a afetar a forma como a equipe executava o processo de recrutamento e seleção. Para promover ações afirmativas no ambiente corporativo, podemos seguir a lógica da prática voltada para a garantia da diversidade da empresa. A gestão de pessoas desenvolve essas atividades estimulando a exploração das disciplinas, treinando essas pessoas e motivando-as a continuar trabalhando na empresa, o apreço pelo trabalho desses colaboradores é fundamental para que se sintam incluídos na organização e queiram permanecer nela. A promoção de ações positivas é uma responsabilidade social importante para quem sofre de exclusão histórica e tem dificuldade em ocupar o seu lugar na sociedade, além de criar canais de comunicação com outros profissionais do setor para divulgar e garantir um mercado de trabalho justo para todos, ela se mantém aberta a liderar mudanças, essa é uma responsabilidade.

É muito importante observar que a inclusão racial não inclui a abertura de certas vagas para negros, pardos ou indígenas, e nada mais, esse processo deve ser contínuo e oferecer oportunidades iguais a todos os interessados nas vagas. Isso requer um processo de seleção mais justo. Primeiro, precisamos mudar a mentalidade e a atitude da própria equipe e, como mencionado acima, nos concentrar no que realmente importa. Também é interessante abrir

algumas vagas para essa população para treinar diferentes equipes. Enfatizando ainda a importância da atuação da equipe de gestão como um intermediário entre executivos de negócios, funcionários e candidatos a emprego. Portanto, essa equipe não pode funcionar sozinha. Depende também de mudanças na forma de pensar e nas atitudes da organização. Portanto, é importante engajar líderes empresariais que se concentram na mudança, contribuem para comportamentos positivos e os levam ao próximo nível na organização. Este é um esforço conjunto para valorizar a diversidade racial e étnica e combater o racismo em toda a empresa. Como dissemos, os negros têm um histórico de exclusão social, o que dificulta o alcance de suas metas e objetivos. No entanto, a empresa pode atuar como uma força e promover o desenvolvimento dos empregados negros.

A gestão de pessoas desenvolve essas atividades estimulando a exploração das disciplinas, treinando essas pessoas e motivando-as a continuar trabalhando na empresa, o apreço pelo trabalho desses colaboradores é fundamental para que se sintam incluídos na organização e queiram permanecer nela. A promoção de ações positivas é uma responsabilidade social importante para quem sofre de exclusão histórica e tem dificuldade em ocupar o seu lugar na sociedade, além de criar canais de comunicação com outros profissionais do setor para divulgar e garantir um mercado de trabalho justo para todos, ela se mantém aberta a liderar mudanças, essa é uma responsabilidade.

Conclui-se por tanto, que a gestão de pessoas é um fator determinante para o sucesso de qualquer empresa, promover a inclusão social nas empresas torna-se fundamental para o desenvolvimento da responsabilidade social, atraindo melhores profissionais, motivando bom relacionamento melhorando a imagem da empresa. Trazendo como objetivo principal da gestão de pessoas, eliminar a desigualdade buscando uma sociedade diversificada excluindo o predomínio de raças, etnias e religiões.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sílvio Luiz, **O que é Racismo Estrutural:** Feminismo Plural, São Paulo: Editora Pólen, 2018. P 51-52.

ARANTES, Rogério Bastos. Direito e política: o Ministério Público e a defesa dos direitos coletivos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais (RBCS)**, vol. 14, n.39, fev. 1999.p.83-102.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas:** estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BATISTA, Waleska. **A inferiorização dos negros a partir do racismo estrutural.** Revista Direito Práxis, Rio de Janeiro, vol. 9, nº 4, p. 2581-2589, 2018.

BERSANI, Humberto. **Aportes Teóricos e Reflexões sobre o Racismo Estrutural no Brasil.** Extraprensa, São Paulo, v. 11, nº 2, p. 175-196, 2018.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; CIELO, Ivanete Daga. **Gestão organizacional e papel do secretário executivo.** Revista Expectativa. Toledo: Editora Edunioeste, vol. 03, nº. 03, p. 11-19, 2004.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto-Lei No 2.848, De 7 de Dezembro de 1940.** Rio de Janeiro, 1940. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm. Acesso em 19 ago. 2021.

CABRAL, Augusto Cesar de Aquino; ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu; FERRAZ, Serafim Firmino de Souza. **Estudos empíricos em gestão de recursos humanos e marketing.** Fortaleza: Edições UFC, 2005.

CAIÇARA, Junior Cícero. **Sistemas Integrados de Gestão:** Uma Abordagem Gerencial. Curitiba Editora Ibpex, 2011.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil:** o longo caminho. 7. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

CASHMORE, Ellis. **Dicionário de relações étnicas e raciais:** Ellis Cashmore com Michael Banton... [et al.]; tradução: Dinah Klevej. São Paulo: Summus, 2000.

CASTELO, Márcia Janaina. **A formação acadêmica e a atuação profissional do secretário executivo.** 2008. Páginas Eletrônicas. Disponível em: Acesso em: 12 de março. 2020

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial.** São Paulo: Saraiva 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005. P 15-16.

DURANTE, Daniela Giareta. Liderança: **Um Desafio Constante aos Gestores:** Revista Secretariado. Disponível em: Acesso em: 02 Set. 2020.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo:** Fornos de Magalhães. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004. P 52-54.

FERNANDES DE MIRANDA, Karina; FERNANDES DE MIRANDA, Helenir Celme. **Compreendendo a Gestão de Pessoas.** 2009. Disponível em. Acesso em: 28 jan. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** 2001. Disponível em: . Acesso em: 28 de março. 2021.

GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. **O livro azul da secretaria moderna.** 24^a ed. – São Paulo: Editora Érica, 2007.

JODELET, Denise; **A produção social da identidade e da diferença.** (org) Identidade e diferença. A perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Vozes, 2000.

JONES, James M. **Racismo e preconceito:** tradução, Dante Moreira Leite. São Paulo, Edgard Blücher, Ed. da Universidade de São Paulo, 1973.

JUNIOR, Cicero Caiçara. **Sistemas Integrados de Gestão:** Uma Abordagem Gerencial. Curitiba Editora Ibpex,2011. P 63-76.

LACOMBRE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** Princípios e tendências. São Paulo: Editora Saraiva 2011.

LIMA, Elvira de Souza. “**Curriculum e desenvolvimento humano**”: MOREIRA, Antônio Flávio e ARROYO, Miguel. Indagações sobre currículo. Brasília: Departamento de Políticas de Educação Infantil e Ensino Fundamental, nov. 2006, p.11- 47.

LIPKIN, Nicole; PERRYMOR. **A geração Y no trabalho:** como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LÓPEZ, Laura Cecilia. **The concept of institutional racism: applications within the healthcare Field. Interface - Comunic.**, Saúde, Educ., v.16, n.40, p.121-34, jan./mar. 2012.

LOTZ, Erika Gisele e GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de talentos.** Curitiba: Editora Xypex, 2012. P 47-63.

LUECKE, Richard. **Criando Equipes:** Um guia completo para formar uma equipe influente e poderosa. São Paulo: Editora Record, 2010. P 34-36.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária:** técnicas de trabalho. 10^a ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MENEZES, Paulo Lucena de. **A ação afirmativa (Affirmative Action) no direito norte-americano.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

- MIRANDA, Karina Fernandes de; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes de. **Compreendendo a gestão de pessoas.** 2009. Páginas Eletrônicas. Disponível em: Acesso em: 26 de fevereiro. 2021.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. São Paulo. Editora, 1997.
- MUNANGA, Kabengele. **Negritude:** Usos e sentidos. São Paulo: Ática, 1988.
- PEREIRA, Luciano Santana. **Projeto de Vida:** Construindo o Sucesso no Dia a Dia, Maringá: Editora Unicesumar, 2017. P 43- 45.
- PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José. **Ferramentas do secretário executivo:** formas - normas – organização. 1^a ed. - Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena, 2006.
- RODRIGUES, Magda Tyska. **Mais do que Gerir, educar:** um olhar sobre as Práticas da Gestão como Práticas Pedagógicas – Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004. P 26-27.
- RODRIGUES, Magda Tyska. **O Processo de Trabalho da Secretária Executiva:** Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo. Editora São Paulo, São Paulo, 2004. p 67-69.
- SANSONE, Lívio. Negritude sem etnicidade: o local e o global nas relações raciais e na produção cultural negra do brasil. Salvador: Edufba; Pallas, 2003.
- SANT'ANA, Antônio Olímpio. **História e Conceitos sobre o racismo e seus derivados:** MUNANGA, Kabengele (Org.). Superando o racismo na escola. Brasília: Ministério da Educação, 2005.
- SANTOS, Júlio Teles dos. **Dilemas atuais das políticas para os afro-brasileiros:** ação afirmativa no Brasil dos anos 60. In: BACELAR, J; CARDOSO, C. (Org.). Brasil: um país de negros? Rio de Janeiro: Pallas, 1999. p. 209-212.
- SANTOS, Silvia Karla. **O que é ser negro no Brasil?** Uma reflexão sobre o processo de construção da identidade do povo brasileiro. Paraíba. 2012.
- SHERIFF, Robin E. (org.). **Raça como retórica:** a construção da diferença. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. P. 215-243.
- SEIBLITZ, Vera Mattos de Lossio e. **Super Secretária:** O Guia Para o Profissional Que Quer Vencer Na Vida. São Paulo, Editora Nobel, 1999. P 69-72.
- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF. **Injúria Racial x Racismo.** Código Penal - Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940
Acessado em maio de 2021

VAZ, Lívia Maria Santana. **Heteroidentificação e cotas raciais: dúvidas, metodologias e procedimentos.** 1º edição. Canoas: IFRS campus Canoas, 2018.

VIEIRA, Maria Aparecida. **A função gerencial da Secretaria Executiva.** Artigos. Disponível em: . Acesso em 10 Set. 2002.