UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME PEREIRA DA FONSECA

A LIDERANÇA NEGRA SOB A PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL: um estudo com pessoas negras em cargos de liderança

Mamanguape/PB

2025

GUILHERME PEREIRA DA FONSECA

A LIDERANÇA NEGRA SOB A PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL: um estudo com pessoas negras em cargos de liderança

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:

gov.br Documento assinado digitalmente
THALES BATISTA DE LIMA
Data: 13/04/2025 23:01:23-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Thales Batista de Lima – UFPB
Orientador(a)/Presidente

gov.br Documento assinado digitalmente
LAURA MARIA DE AGUIAR MAYER
Data: 14/04/2025 10:19:23-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Laura Maria de Aguiar Mayer – UFPB
Membro da Banca Examinadora

gov.br Documento assinado digitalmente
MARCIA MARIA DE MEDEIROS TRAVASSOS SAEG
Data: 14/04/2025 07:37:35-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger– UFPB
Membro da Banca Examinadora

Mamanguape/PB
2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A LIDERANÇA NEGRA SOB A PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL: um estudo com pessoas negras em cargos de liderança

Guilherme Pereira da Fonseca – UFPB – gpf3@academico.ufpb.br

Thales Batista de Lima– UFPB – thalesufpb@gmail.com

Laura Maria de Aguiar Mayer– UFPB – laura.aguiar27@gmail.com

Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger– UFPB – marciatsaeger@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de compreender a liderança de pessoas negras à luz da aprendizagem experiencial. Assim, oportuniza a reflexão das vivências pessoais e profissionais e a sua influência no desenvolvimento destas lideranças. Fundamenta-se sobre a liderança negra no contexto organizacional, bem como a aprendizagem experiencial. O estudo é de cunho qualitativo e de natureza aplicada, adotando-se o tipo descritivo. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado com líderes negros, sendo encontrado três pessoas negras que ocupam cargos gerenciais, residentes da cidade de Guarabira-PB. A técnica de análise utilizada foi a de análise de discurso, interpretando os discursos dos entrevistados a partir da organização de categorias. Os resultados revelam que os discursos dos entrevistados enfatizam o valor das experiências em outros cargos de níveis inferiores para sua ascensão dentro da empresa. Também valoriza os seus liderados que os legitimam como líder a partir dessas experiências, habilidades e comprometimentos demonstrados pelo líder no decorrer das suas vivências profissionais. Tem-se, ainda, a visão de ocupação em cargos de liderança por pessoas negras como uma peça evolutiva na sociedade por meio do entendimento de que não devem ser avaliados por questão da pele negra, mas por suas qualificações. Assim, conclui-se que as experiências da liderança negra no âmbito organizacional têm impactos positivos nas suas trajetórias de carreira e os relatos intencionam estudos a abordar tal temática para aprofundar nuances que envolve a liderança de pessoas negras.

Palavras-chave: Liderança negra. Aprendizagem experiencial. Líder.

ABSTRACT

This article presents a study that aims to understand the leadership of black people in light of experiential learning, aiming to provide an opportunity for reflection on personal and professional experiences and their influence on the development of these leaders, seeking to identify how experiential learning contributes to the formation of black leaders. The study is qualitative and applied in nature, where a descriptive method was adopted, together with a semi-

structured interview script with the black leaders participating in the study. The analysis technique used was discourse analysis, interpreting the interviewees' responses in light of the interview script, highlighting their skills and competencies in the management positions they currently hold, as well as their experiences throughout their careers that were essential for their professional advancement, seen as an integral part of the evolution of society. Thus, it is possible to conclude that the experiences of black leaders in the organizational context have a positive impact on their career trajectories.

Keywords: Black leadership. Experiential learning. Leader.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de liderança é variado e fluído, sendo uma temática debatida na administração há anos, assumindo diferentes abordagens e significados dependendo do seu contexto de análise (Berg, 2019). No contexto organizacional, a liderança é uma das oportunidades de gestores romperem com visões tradicionalistas com o intuito de tornar o trabalho satisfatório para si e para a equipe que lidera (Silva; Paschoalotto; Endo, 2020). Desta forma, o líder deve supervisionar as tarefas dos seus liderados, conseguindo os inspirar, capacitar e guiar em direção ao êxito. Além disso, o papel do líder é saber conduzir a equipe, tornando-a ativa e com alto desempenho organizacional (Reis; Carrino, 2024).

Conforme dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), mais da metade da população brasileira (56,1%) é composta por pessoas negras ou pardas, tornando-os uma maioria populacional em face de pessoas brancas. Esse dado é essencial na compreensão do contexto socioeconômico do Brasil, em especial no que concerne à representatividade racial nas empresas. Embora sejam a maioria no sentido populacional, pessoas negras enfrentam barreiras ao acesso de oportunidades e representação dentro do mercado de trabalho.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (Ethos, 2018), nas 500 maiores empresas brasileiras, a representação de pessoas negras em cargos de liderança constituía apenas 4,7%. Ademais, mulheres negras ocupam uma parcela irrisória de 0,4 % dos cargos de alta hierarquia destas empresas (Araújo; Lisboa; Souza, 2020). É fundamental entender que possam existir avanços, porém a sub-representação dos negros em cargos de liderança ainda fica evidente, mantendo a perpetuidade da desigualdade social (Bento, 2022).

Rodrigues, Rodrigues e Silva (2023) acrescentam que a representatividade negra dentro das organizações tem um resultado significativo e positivo, visto que pessoas negras podem

prosperar em cargos de liderança, trazendo suas vivências e perspectivas únicas, levando a soluções mais inovadoras e eficientes diante dos desafios empresariais. À vista disso, a liderança negra é um processo de desenvolvimento que requer esforços contínuos para garantir que pessoas negras possam ter representatividade nos principais aspectos da sociedade, assegurando igualdade e justiça social (Cruz, 2021).

Destarte, a aprendizagem experiencial, balizada por Kolb (1984), é central para o desenvolvimento do indivíduo, fazendo parte do seu processo de aprendizagem. Para o autor, o homem é capaz de aprender a partir das suas próprias experiências, mais precisamente, tendo uma reflexão consciente sobre elas, empenhando-se na obtenção de aprendizados que lhe façam sentido. Diante do exposto, esta pesquisa apresenta o seguinte questionamento: Como as vivências pessoais e profissionais, por meio da aprendizagem experiencial, contribuem para o desenvolvimento de competências em cargos de liderança? Para responder a esta pergunta, o presente trabalho objetiva compreender a liderança de pessoas negras à luz da aprendizagem experiencial.

A escolha desta temática justifica-se por ter uma relevância social no contexto brasileiro, em que os negros são uma maioria demograficamente, entretanto, a sua presença em cargos de liderança ainda permanece significativamente reduzida. Com isso, essas disparidades refletem desigualdades históricas e sociais para aprofundar-se neste estudo.

Justifica-se, também, no que concerne à contribuição da aprendizagem experiencial ao valorizar a reflexão sobre as vivências individuais para o desenvolvimento de habilidades e práticas na gestão de liderança. Este estudo busca contribuir na discussão teórica e prática com esta abordagem da peculiaridade da liderança negra no campo organizacional, promovendo avanços nesta temática e incentivando uma reflexão dentro do âmbito organizacional na valorização de pessoas negras e suas competências em cargos de liderança.

Em resumo, no tocante à contribuição teórica, tem-se a articulação entre o assunto de liderança com a questão de raça, especificamente, a liderança negra. Além de relacionar este assunto com a perspectiva da aprendizagem experiencial. Já a contribuição prática ocorre por meio do estudo suscitar reflexões aos entrevistados sobre sua trajetória de vida para o alcance de cargo de liderança, bem como estimular o campo organizacional ao fomento de uma gestão da diversidade na promoção de seus cargos de liderança.

Este trabalho é viável em virtude da facilidade ao acesso da produção acadêmica-científica em torno da gestão de liderança no campo da administração, embora desafiador na ótica de liderança negra dentro do contexto empresarial. Há também uma facilidade em

encontrar uma literatura substancial sobre a aprendizagem experiencial, sobretudo, de pesquisas de cunho nacional e na seara da Administração.

Por fim, o estudo demonstra ser viável por já ter obtido contato prévio com os participantes. Enfim, o trabalho estrutura-se por meio de cinco seções, sendo a introdução, indicando o objetivo desta pesquisa, a fundamentação teórica, abrangendo os assuntos da gestão de liderança negra no contexto organizacional e da aprendizagem experiencial. Em seguida, tem-se a seção de metodologia, que apresenta o *design* da pesquisa, seguindo da discussão dos resultados deste estudo. Para encerrar, apresenta-se as considerações finais, conduzindo o alcance da pesquisa com encaminhamentos para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA NEGRA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A gestão de liderança é um dos componentes fundamentais para se ter uma boa administração nas empresas, onde o líder precisa ter o conhecimento da natureza humana e saber conduzir as pessoas (Chiavenato, 2014). Neste sentido, a liderança é uma ação coletiva que expressa como os indivíduos de um determinado grupo social negociam de forma a compartilhar as suas experiências e conhecimentos no que entendem e compartilham ser a melhor forma de alcançar os seus objetivos (Raelin, 2019). Ademais, a liderança é um papel que envolve a dedicação da mudança de realidade da empresa, buscando caminhos que a levem para um futuro próspero (Calvosa, 2022).

No contexto organizacional, a liderança é fundamental nas interações entre os colaboradores e gestores. Daniels e Daniels (2007) abordam que o líder direciona seu foco nas mudanças e na criatividade em sua relação com as pessoas, por outro lado que o gestor busca a estabilidade, a criação de hábitos e acentuar suas ações. Desta forma, Takahashi (2012) reforça essa distinção, destacando a diferença entre o líder e o gestor no ambiente organizacional. Em conseguinte, os líderes são essenciais, pois, melhoram o desempenho, o crescimento e o gerenciamento de equipes dentro da organização (Maximiano, 2012). Diante disso, a atuação do líder nas organizações irá refletir diretamente nas satisfações dos liderados, que pode promover uma geração de ideias e inovações de processos administrativos, produtivos e gerenciais (Dias; Borges, 2015).

Para haver uma liderança eficaz, é importante também que haja uma boa comunicação entre os envolvidos (Auler, 2014), cabendo ao líder saber gerenciar a equipe em eventuais

conflitos, pois cada integrante age de maneira diversa em decorrência dos problemas no exercício do trabalho. Desta forma, o comportamento dos membros da organização é afetado pela ação do líder, quanto a atitudes, motivações, desempenho, e todos estes aspectos podem afetar também os seus níveis de comprometimento (Silva, Nunes; e Andrade, 2019).

Desse modo, a gestão de liderança, enquanto elemento central na cultura empresarial, pode-se destacar pela sua importância frente à representatividade racial em cargos de liderança no ambiente corporativo. Nesse sentido, esta presença e a ascensão de profissionais negros em cargos de liderança emergem como tema crucial para elucidar sua participação no cenário organizacional em cargos de gestão. Com isso, Pinheiro (2023) evidencia que mulheres negras sofrem com barreiras na esfera pública que limitam a sua ascensão em níveis mais altos da hierarquia, apontando a necessidade de promover uma equidade no combate desta sub-representação em posições de liderança.

A presença de pessoas negras no contexto organizacional reflete em desafios e aspectos relacionados às realidades socioeconômicas da sociedade. Sabe-se que as oportunidades ofertadas de crescimento profissional acabam sendo mais limitadas em detrimento de diversos fatores, tal como o preconceito que impacta para que ascendam em sua trajetória profissional (Frio; Fontes, 2018).

A falta de oportunidades para pessoas negras em cargos de liderança evidencia como o sistema de poder e do privilégio da cor de pele branca dão continuidade à desigualdade racial, cujo racismo estrutural está presente na limitação de oportunidades do acesso igualitário às posições de gestão de liderança (Bento, 2022). Diante disso, é válido ressaltar que, além da falta de oportunidades em cargos de liderança, pessoas negras encontram entraves para adentrar ao mercado de trabalho.

Percebe-se que, no início dos anos 2000, estudos como o de Myers (2003) atentavam para o fato da baixa representatividade de negros no mercado de trabalho e, apesar das melhorias nas condições do mercado de trabalho na época, os negros não foram integrados de forma adequada nessas melhorias (Cerqueira, 2012). Nesse sentido, os estudos de Duarte e Spinelli (2019) corroboram que essa realidade ainda está presente, ao notar que mulheres negras enfrentam a falta de oportunidade de ingresso ao mercado de trabalho, resultando no pensamento de Corrêa (2019), em que a sociedade ainda presume que os negros sempre serão uma força de trabalho pouco qualificada.

Quando se aborda a temática de pessoas negras em um contexto no âmbito organizacional, é possível retratar os seus desafios vigentes atrelados as desigualdades vivenciadas, sobretudo o racismo. Gaspar (2020) sublinha que a questão racial é silenciada na

comunicação empresarial, implicando na negação de debates sobre o tema e na participação de pessoas negras nesses espaços, perpetuando a sua exclusão. Diante disso, Silva (2019) enfatiza a importância da representatividade racial dentro do contexto corporativo, como destaque de uma peça integral da diversidade para integração de pessoas negras no ambiente organizacional.

Frente aos desafios que os indivíduos negros enfrentam em seu cotidiano profissional, Kilomba (2019) aponta que o racismo institucional está nas raízes das instituições, em que, por vezes, permite que os sujeitos brancos estejam em vantagem comparados aos indivíduos negros devido aos diversos fatores no âmbito dos contextos sociais, econômicos e educacionais. Ademais, o racismo impulsiona a divisão racial dentro do mercado de trabalho, cujos trabalhadores negros foram inibidos de assumir determinados postos de trabalho, tendo dificuldades nos principais canais de mobilidade social ascendente (Alves, 2022).

Com efeito, é fundamental observar que o racismo institucional está presente nas estruturas das organizações, podendo influenciar a divisão no mercado de trabalho e refletindo nas dificuldades enfrentadas por pessoas negras ao acesso de determinadas posições na hierarquia organizacional. Além do mais, quando voltam-se para o empreendedorismo os desafios são ainda maiores, desde questões discriminatórias até desvantagem educacional e experiencial, como apontam Aguiar, Nassif e Garçon (2023).

Por conseguinte, quando observada a composição da administração de forma hierárquica, de acordo com o Mapa do Negro no Mercado de Trabalho, na região metropolitana de São Paulo, por exemplo, quanto maior a hierarquia, menor a composição de pessoas negras (Dieese, 2021). A evidência do racismo nas estruturas corporativas impacta nas oportunidades de crescimento profissional dos indivíduos negros, contribuindo nesta divisão racial retratada, como na falta de representatividade racial em posições maiores.

Diante das dificuldades do mercado de trabalho, especialmente no que tange às oportunidades e à representatividade, a maioria das pessoas negras optam por liderar os seus próprios empreendimentos, mesmo tendo que enfrentar certas barreiras (Oliveira; e Pesseti, 2020). O Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018) expõe que os empreendedores negros são maioria no Brasil (38,8% contra 32,9% de empreendedores brancos).

Entretanto, apesar de serem maioria, os empreendedores negros têm rendimentos menores do que seus pares brancos: pessoas negras que recebem até dois salários mínimos são 52%, enquanto indivíduos brancos, para o mesmo rendimento, esse percentual cai para 36%. Dados como esses corroboram que, mesmo com a oportunidade de empreender, a desigualdade racial tende a permanecer nos próprios negócios.

Segundo Berdejó (2021), os negócios são reflexos das ausências de oportunidades, como a busca de empregos formais e na dificuldade de inserção de cursos de ensino superior. Diante disso, nos estudos de Moreira e Barros (2018), com sete empreendedoras, demonstra-se que a maior parte das empreendedoras negras detém menor escolaridade que as empreendedoras brancas, conforme também indicou os estudos de Berdejó (2021) com relação às dificuldades de inserção nos espaços educativos de ensino superior.

Em consonância, Teixeira e Góis (2020) elencam a desigualdade de gênero e raça dentro do mercado de trabalho brasileiro, identificando que mulheres negras são as mais prejudicadas no que concerne à falta de acesso à educação de qualidade, tornando-se um fator contribuinte onde em que, geralmente, ocupam empregos precarizados e com baixos salários.

Nota-se que na década de 1990, o estudo de Guimarães (1999) já abordava que líderes negros já demonstravam dificuldades ao ter que enfrentar barreiras raciais para comprovação da sua capacidade e oportunidades de liderança de forma constante. Diante disso, para Lima e Santos (2021), a discriminação racial no Brasil limita o acesso às oportunidades de empregos qualificados para pessoas negras, acarretando sua exclusão dentro do mercado de trabalho, os levando para empregos informais e menos qualificados.

Assim, é necessário observar o valor das experiências e do processo de aprendizagem das pessoas negras com suas vivências pessoais e profissionais para dentro do contexto organizacional. Desta forma, Abbad e Borges-Andrade (2004) destacam que a aprendizagem se refere às mudanças ocorridas no comportamento de indivíduos em consequência das suas interações com outras pessoas e com o ambiente externo.

Nesta mesma ótica, Lima e Carvalho Neto (2011) afirmam, sob as teorias comportamentais, que um líder não nasce com as características necessárias para desempenhar esta função, porém, podem adquirir conhecimentos e técnicas para um desenvolvimento pessoal para sua formação de líder. É uma perspectiva que enrijece o papel da aprendizagem e do desenvolvimento pessoal na construção do líder.

2.2 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

A aprendizagem experiencial é caracterizada como o método pelo qual o conhecimento é adquirido e consolidado por meio da transformação de vivências práticas dos indivíduos, ressaltando que o aprendizado supera a assimilação de informações ou teorias, enfatizando a importância do engajamento ativo para compreensão da atuação direta nas práticas de situações reais quanto à reflexão dessas experiências (Kolb, 1984). Dessa forma, a teoria da aprendizagem

experiencial é classificada como um modelo dinâmico, holístico e abrangente do desenvolvimento adulto a partir do processo de aprendizagem pela sua própria experiência (Kolb; Kolb, 2017).

Por conseguinte, para Kolb e Kolb (2005), a aprendizagem experiencial divide-se em três etapas. A primeira etapa consiste na aquisição, indo do nascimento à adolescência, cujas habilidades básicas do indivíduo e as suas estruturas de conhecimento são desenvolvidas. Em seguida, tem-se a etapa de especialização, que corresponde à iniciação da escolaridade formal até os primeiros trabalhos formais, juntamente com experiências pessoais da vida adulta. Nesta etapa, a influência da socialização social, educacional e organizacional molda o desenvolvimento do estilo de aprendizagem, seja ele específico ou especializado. Por fim, na última etapa, consta a integração na meia e terceira idade, onde o comportamento de aprendizagem que não são dominantes surgiria no ambiente de trabalho e na vida pessoal.

Segundo Cerqueira (2000), para se obter uma avaliação precisa do nível de desenvolvimento do indivíduo, é recomendável que o mesmo possa organizar as quatro opções em ordem de importância. Isso é alinhado com o ciclo de aprendizagem de Kolb, que elenca quatro etapas nas quais os sujeitos podem manifestar preferências a algumas opções em detrimento de outras. Essas etapas são caracterizadas como Experiência Concreta, Observação Reflexiva, Conceitualização Abstrata e Experimentação Ativa (Carvalho et al., 2020). Com isso, de acordo com Kolb (1984), o ciclo de aprendizagem pode ser contextualizado da seguinte forma:

1. A Experiência Concreta reflete o começo do processo de aprendizagem, no qual os indivíduos participam de forma ativa de uma experiência prática, a exemplo de projetos, simulações ou atividades de campo.
2. A Observação Reflexiva compreende a reflexão sobre o processo de experiência realizado, o que inclui a análise das próprias ações, seus sentimentos e os resultados obtidos. Identificando os seus desafios e sucessos durante a sua vivência.
3. A Conceitualização Abstrata permite o desenvolvimento de conceitos e teorias para conseguir explicar como decorreu a sua experiência, onde o indivíduo estabelece conexões entre a teoria e a prática.
4. A Experimentação Ativa concerne à aplicação dos conceitos intangíveis em situações tangíveis e práticas (Costa; Lima; Santiago, 2023).

No âmbito acadêmico, a aprendizagem experiencial visa oportunizar a criação de espaços para que os estudantes tenham maior conexão entre si e uma interação com o mercado de trabalho. Neste sentido, pode-se frisar, a exemplo, que o movimento de Empresas Juniores (EJs), nestes espaços educacionais, desempenha um papel relevante no tocante à formação dos estudantes em lideranças comprometidas, proporcionando um aprendizado significativo de interação e vivência empresarial e empreendedora (Brasil Junior, 2023; Lima; Nascimento, 2024).

No contexto organizacional, a aprendizagem experiencial apresenta-se relevante ao focar na transformação de vivências práticas e teóricas em conhecimento, por meio da reflexão dos indivíduos sobre essas experiências. Pontes (2008) argumenta que a melhor maneira de liderar um grupo de pessoas é buscando um aprendizado constante, podendo repassar aos liderados este conhecimento agregado pelo líder. Em consonância, o líder, embasado em seu conhecimento e experiência, consegue condicionar um modelo de liderança para formar equipes sustentáveis e ativas (Escandon- Barbosa; Hurtado-Ayala, 2016).

Tendo isso em vista, o desenvolvimento pessoal e profissional deve envolver uma construção de conhecimento e aprendizagem, visando proporcionar um ambiente para descobertas, mas que possa, também, contemplar a aprendizagem significativa do indivíduo, levando em conta os seus conhecimentos (Freire et al., 2016). O desenvolvimento de uma pessoa acarreta atribuições mais complexas dentro do espaço organizacional, o que o torna mais valioso para as empresas, crescendo o seu valor (Fernandes; Fleury, 2007). Ainda no pressuposto do desenvolvimento profissional, Pimentel (2007) destaca que este acontece por conta do engajamento do profissional em seu processo de aprendizagem, o que implica em uma aquisição de conhecimentos contínuos, juntamente com atitudes e competências ao longo da carreira.

Por esta razão, a interseção entre liderança negra e aprendizagem experiencial é compreendida a partir das análises das vivências de pessoas negras de forma individual e coletiva, sendo transformadas em conhecimento e desenvolvimento para cargos de liderança. Neste sentido, a aprendizagem experiencial em face do exposto, quando propõe a reflexão das práticas e a transformação (Carvalho et al., 2020), oferece suporte teórico para entender como as pessoas negras desenvolvem suas capacidades e conhecimento na liderança e como a aprendizagem experiencial fundamenta a sua formação como líder.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo busca a compreensão da liderança de pessoas negras à luz da aprendizagem experiencial, visando oportunizar a reflexão das vivências pessoais e profissionais desse grupo no seu desenvolvimento em cargos de liderança, buscando identificar como a aprendizagem experiencial contribuiu para a sua formação de líder.

Assim, a pesquisa caracteriza-se por adotar uma abordagem qualitativa, uma vez que busca explorar e compreender, ao intermédio de procedimentos e coleta de dados, os significados que são atrelados a um problema social (Creswell; Creswell, 2021). Para entender estes problemas sociais, Neves (1996) destaca que se deve entender o seu contexto, de maneira empática, com o objeto do estudo, o que origina uma melhor compreensão do fenômeno observado.

Ademais, esta pesquisa é de natureza aplicada, com caráter prático, visto que se propõe a investigar e explicar dificuldades identificadas no contexto social (Gil, 2022). Adota-se o método descritivo, utilizando-se de um roteiro de entrevista como um instrumento para coleta de dados das experiências relatadas pelos entrevistados. Por sua vez, as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição de acontecimentos verídicos, sem que haja interferência do pesquisador (Prodanov; Freitas, 2013).

Os entrevistados participantes desta pesquisa tiveram como foco três lideranças negras residentes da cidade de Guarabira-PB para entender as suas trajetórias e suas atuações nos ambientes organizacionais e sociais. Os sujeitos da pesquisa são líderes negros que atuam nas áreas de instalação de internet e painéis solares, no setor de vendas de calçados e do empreendedorismo. Eles foram selecionados a partir das suas acessibilidades e de colaborações em trabalhos acadêmicos. No Quadro 1 é apresentado o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 – Questões relacionadas ao perfil dos entrevistados

Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo no Cargo	Cargo de Liderança ocupado atualmente
Masculino	34 anos	Ensino Médio Completo	4 anos	Gerente de Operações de internet e painel solar
Feminino	34 anos	Ensino Médio Completo	10 anos	Empreendedora
Feminino	33 anos	Ensino Médio Completo	10 anos	Gerente Operacional

Fonte: Elaboração própria (2025)

Corrêa (2019) comenta que, ainda, atualmente, as pessoas negras são pouco qualificadas nos postos de trabalho, o que pode ser ratificado pela formação apontada pelos entrevistados,

uma vez que só possuem o ensino médio, mesmo assumindo um cargo gerencial. Nota-se que eles conseguiram ascender na carreira para ocupar um papel de liderança, destacando-se mais pelas suas experiências e habilidades do que pela sua qualificação formativa.

O processo de coleta ocorreu a partir da elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado por perguntas básicas que são previamente estabelecidas e que façam referência aos interesses da pesquisa, sendo flexível na sua compreensão (Manzini, 2004). O roteiro dividiu-se em cinco questões relacionadas ao perfil dos entrevistados e outras cinco questões para atender ao propósito da pesquisa, onde foi entregue um termo de consentimento para cada entrevistado, explicitando a intenção do trabalho.

Ademais, as entrevistas ocorreram no período entre os dias 21 e 28 de fevereiro do ano recorrente, de forma presencial, isto é, no local de trabalho de cada entrevistado. As entrevistas tiverem uma duração média de dez minutos. Para cada uma delas, foi realizada a transcrição na íntegra e a codificação das mesmas. Sendo assim, a codificação para identificar cada respondente se deu pela codificação de E1 a E3, visando a não identificação dos respondentes.

Quanto à técnica de análise utilizada, a presente pesquisa adotou a análise de discurso, pois esta técnica tem como propósito contribuir com as interpretações de texto, as quais, quando examinarem os discursos, possam destacar que esses possuem sentidos ocultos que devem ser captados e decifrados (Maingueneau,1997; Fagundes; Nogueira, 2008). Para Creswell (2014), essa técnica está sedimentada em três estratégias de análise de dados qualitativos, que são: preparação e organização dos dados por meio de transcrições, criação e condensação de códigos e categorias temáticas e, por fim, a representação dos dados apurados pelos discursos em figuras ou quadros que explanam a síntese do que foi retratado.

Perante o exposto, foi elaborada uma categorização das entrevistas, a qual consiste em cinco categorias à luz das reflexões dos autores que embasam este estudo: Trajetória pessoal e profissional em cargo de liderança e o impacto pelo fato de ser negro; Desafios enfrentados na liderança e preconceito no trabalho; Ocupação de cargos de liderança por negros; Experiência e formação da liderança negra e suas competências; por fim, A formação da liderança de pessoas negras e o entrave pelo fato de ser negro. No quadro 2 é apresentado os autores que refletiram para esta categorização.

Quadro 2 – Categorização das entrevistas e referencial teórico

Categorias	Autores
Trajetória pessoal e profissional em cargo de liderança e o impacto pelo fato de ser negro	Guimarães (1999)
Desafios enfrentados na liderança e preconceito no trabalho	Lima e Santos (2021)

Ocupação de cargos de liderança por negros	Alves (2022)
Experiência e formação da liderança negra e suas competências	Lima e Carvalho Neto (2011); Kolb e Kolb (2017)
A formação da liderança de pessoas negras e o entrave pelo fato de ser negro	Pontes (2008); Bento (2022)

Fonte: Elaboração própria (2025).

A próxima seção dedica-se à análise e discussão dos resultados, interpretados à luz dos discursos dos líderes negros entrevistados e em diálogo com a fundamentação teórica, a fim de responder à pergunta central desta pesquisa, bem como contribuir na reflexão sobre a teoria da aprendizagem experiencial em articulação com a liderança negra.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção abrange as cinco categorias que colaboram para o alcance da pesquisa a partir de reflexões em torno dos relatos dos entrevistados.

4.1 TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL EM CARGOS DE LIDERANÇA E O IMPACTO PELO FATO DE SER NEGRO

Esta categoria é caracterizada pelas experiências pessoais e profissionais dos sujeitos entrevistados, na qual foram questionados para descrever as suas vivências pessoais e profissionais, indagando, também, se o fato de serem negros teve algum impacto. A seguir, tem-se o relato dos entrevistados:

> (...) Nunca tive nenhum impacto no meu profissional, porque eu comecei como ajudante de instalador, passou um tempo, fui instalador, depois fui migrado para o setor de infraestrutura, que hoje é o ramo da nossa equipe, depois virei o supervisor deles, após isso veio a oportunidade de virar gerente. O impacto foi assim, no meu posicionamento de trabalho, porque eu nunca baixei a cabeça, qualquer empresa sempre terá altos e baixos, sempre segui em frente. (E1)

> (...) Eu posso dizer que fui uma privilegiada, eu não tive tantos impactos, mas eu vejo que assim, para as outras pessoas já não são tão fáceis, uma pessoa negra, tipo, geralmente já são mais marginalizadas, então assim, sair da periferia para conseguir um cargo melhor, um cargo de liderança, se não for a ajuda de outras pessoas, fica mais difícil do meu ponto de vista e acabam indo para outros empregos mais ruins, podemos dizer. No quesito profissional também foi tranquilo, não foi tão difícil, mas assim, tem a concorrência de pessoas brancas, mais privilegiadas, porém eu soube me encontrar bem. (...) (E2)

> Eu acredito que não, na empresa na qual trabalho hoje em dia, não tive nenhum tipo de impacto, foi mais pelo meu potencial, acredito que pessoas negras podem ser o que quiser e temos capacidade para isso, mesmo que exista muitos preconceitos na sociedade. Acredito que temos capacidade e competências para levar para dentro do nosso trabalho (..) (E3)

Nesta parte, é notório que os entrevistados evidenciam que não sofreram nenhum tipo de preconceito dentro do ambiente organizacional no qual estão inseridos. É interessante ressaltar que os mesmos expõem que assumiram os cargos de liderança após anos trabalhando em outros postos de trabalhos de nível inferior, nas quais as competências e comprometimentos demonstrados no decorrer das suas trajetórias de carreira repercutiram no alcance de um cargo de nível gerencial.

Observa-se que tais discursos diferem do pensamento de Lima e Santos (2021), que relatam que o preconceito racial limita o acesso a oportunidades de empregos qualificados para pessoas negras, uma vez que os discursos dos entrevistados expõem que não sofreram nenhum tipo de preconceito em suas trajetórias profissionais, contrariando a ótica dos autores. Enquanto os discursos relatam seu esforço pessoal e empenho profissional (E1; E3), outro discurso destaca reconhecer a sua posição privilegiada (E2), porém, demonstrando consciência sobre as desigualdades sociais e raciais existentes no contexto organizacional.

Essa variedade de perspectivas amplia o espaço no debate sobre os desafios enfrentados na liderança e as manifestações de preconceitos no ambiente de trabalho.

4.2 DESAFIOS ENFRENTADOS NA LIDERANÇA E PRECONCEITO NO TRABALHO

Nesta categoria, os entrevistados foram indagados se sofreram algum tipo de preconceito dentro do seu ambiente de trabalho e possíveis desafios enfrentados na sua liderança. A seguir, tem-se alguns relatos:

> (...) Nunca tive nenhum preconceito aqui na empresa, porque assim, eu comecei, como falei antes, de ajudante e depois fui crescendo na empresa, até virar supervisor da equipe onde eu fui migrado, para depois eu receber a oportunidade de virar gerente da equipe. Tanto que estou na empresa há 16 anos e nunca sofri algum tipo de preconceito, nem pela minha cor de pele. (E1)

> Não, essa parte de preconceito, não sofri, pois se trata do meu primeiro emprego. Eu trabalhei e fui tendo a experiência como vendedora na loja por algum tempo, fui demonstrando o meu potencial, então vejo que isso contou bastante para eu conseguir estar nesse cargo de gerente. (E3)

Neste ponto, é importante destacar que os entrevistados afirmam não terem vivenciado situações de preconceito nos ambientes de trabalho em que atuam, além de relatarem que não sofreram nenhum tipo de desafios significativos para alcançar os cargos de gerência nos quais estão inseridos hoje em dia. Ressalta-se, ainda, que eles atribuem as suas experiências adquiridas ao longo da sua vivência profissional nas empresas nas quais estão inseridos à sua ascensão na empresa.

Nota-se que os discursos estão alinhados com o pensamento de Pimentel (2007), que elenca que o desenvolvimento profissional de um líder acontece por conta do seu engajamento

nas organizações, no que se refere ao seu processo de aprendizagem, que pode implicar em aquisições de conhecimentos, atitudes e competências resultando benefícios em sua carreira. Em contrapartida, outro discurso exprime que, mesmo não tendo sofrido nenhum tipo de preconceito em sua trajetória profissional (E2), funcionárias de sua loja já passaram por situações de preconceito em entrevistas de emprego, por conta de se tratar de mulher negra.

Esse relato desenvolve a discussão da temática sobre a ocupação de pessoas negras em cargos de liderança no contexto organizacional.

4.3 OCUPAÇÃO DE CARGOS DE LIDERANÇA POR NEGROS

Destacam-se palavras como: válido, oportunidade e importância que expressam as falas dos entrevistados acerca da ocupação de pessoas negras em cargos de liderança:

> Eu acho válido, acho que é uma forma de evoluirmos, como pessoa, enquanto sociedade, em dar oportunidades para todos, a nossa inteligência e capacidade não se mede por cor de pele, nem por grau de instrução que temos. Infelizmente, vemos pessoas com a mente muito fechada nessa questão. (E2)

> É de extrema importância, dentro da sociedade em que vivemos, que ainda é muito preconceituosa, onde já passamos por muita dificuldade até para encontrar empregos decentes, que para nós costuma ser mais difícil, no meu ponto de vista. Que, independentemente de nossa cor, possa ter mais oportunidades para crescermos. (E3)

Observa-se, então, que a ocupação em cargos de níveis gerenciais por pessoas negras é vista como uma peça de evolução dentro da sociedade, na qual apontam haver, ainda, ações preconceituosas que dificultam esse acesso à cargos de liderança. É interessante perceber que eles entendem que não devem ser avaliados por questão de cor, mas desejam assumir cargos devido às suas qualificações e habilidades.

Em detrimento destes discursos, os estudos de Myers (2003) e de Duarte e Spinelli (2019) corroboram no sentido de expor a baixa representatividade de pessoas negras dentro do mercado de trabalho, bem como a persistência falta de oportunidades de ingresso. Esses fatores tendem a reforçar a relevância dessas pessoas nos espaços corporativos, onde não se subestimam as suas capacidades em decorrência da sua cor de pele, como salientado por E2.

Essa singularidade dos relatos observados amplia a discussão do debate, no que concerne às experiências e competências de pessoas negras em cargos de níveis gerenciais.

4.4 EXPERIÊNCIA E FORMAÇÃO DA LIDERANÇA NEGRA E SUAS COMPETÊNCIAS

Esta categoria é caracterizada pelas experiências dos entrevistados que contribuíram para sua formação de líder, no qual também foram questionados a falarem sobre as suas

competências que fazem a diferença para se encontrarem dentro do cargo gerencial ocupado. A seguir, têm-se os seguintes relatos:

> Minha experiência como técnico da instalação, antigamente, me ajudou bastante a crescer dentro da empresa, depois vieram as oportunidades e a confiança (...). Sou paciente, muito compreensivo. Sou o exemplo de pessoa que não gosta de ver minha equipe tendo alguma dificuldade e ficar esperando o problema ser resolvido, eu vou lá colocar a mão na massa junto, isso ajuda a mudar a cabeça de quem está trabalhando para você. (E1)

> Eu sempre fui de tomar a frente das situações, ser muito proativa, de pensar mais. Isso eu vejo que contribuiu bastante nessa formação e para que meu chefe, com o passar do tempo, pudesse me dar a confiança desta liderança. A experiência como vendedora me fez conseguir me destacar, porque eu dava ideias para as outras meninas, então isso contou bastante para chegar nesse cargo. (E3)

Nestes relatos, fica evidente como o valor das experiências dos entrevistados em cargos de níveis inferiores foi fundamental em sua ascensão para os cargos gerenciais que ocupam. Além disso, destacam-se que as suas competências, como proatividade, iniciativa, comprometimento e criatividade, como sendo contributivas para o exercício de suas lideranças. E, tais competências repercutem em suas equipes, no qual os legitimam como líderes.

Isso se assemelha com o pensamento de Dias e Borges (2015) quando elencam que a atuação do líder nas organizações irá refletir diretamente na satisfação dos liderados, promovendo uma geração de novas ideias e inovações de processos produtivos e gerenciais. Ademais, Silva, Nunes e Andrade (2019) complementam esta visão, destacando que o comportamento dos liderados é afetado diretamente pela ação do líder, no que se refere a atitudes e desempenhos, afetando os seus níveis de comprometimento.

Os discursos, embasados em suas experiências em cargos inferiores, condicionam o líder a como liderar a sua equipe de forma eficiente e responsável, mostrando que as suas ações passadas impactam no alcance do nível gerencial. Isto é, o exemplo deles, reconhecido por colegas, legitimam a liderança. Pode-se refletir que o papel da liderança tem relação íntima com a questão de valores e experiências dos indivíduos, não se restringido às questões de inteligência, habilidades e qualificações formativas e conteudistas.

4.5 A FORMAÇÃO DA LIDERANÇA DE PESSOAS NEGRAS E O ENTRAVE PELO FATO DE SER NEGRO

Nesta última categoria, descreve-se a formação da liderança negra sob a ótica dos entrevistados, cujos questionamentos foram sobre a maneira como aprendem a ser um líder e enxergam o papel da liderança. Por fim, foram indagados se há entraves nessa formação e se estão relacionados pelo fato de serem negros. Abaixo, tem-se os seguintes discursos:

> Eu aprendo a ser um líder escutando a minha equipe, o que elas acham de determinadas situações, a melhor forma de proceder, porque dessa forma crescemos juntos, resolvendo os problemas e situações, sempre procuro um jeito de lidar com as situações (...). Em relação a situações que atrapalham, existe sim, eu sei, mas nunca ocorreu comigo. Sou a pessoa que sempre faço o meu trabalho e demonstro isso para minha equipe, a minha honestidade em relação a isso. (E1)

> Para ser uma boa líder na minha loja, sempre procuro buscar referências de outros grandes líderes, para pegar as partes que vão funcionar na minha realidade e no meu empreendimento (...). Sim, tem pessoas que atrapalham sim, a exemplo disso, são as pessoas próximas indo em outras lojas da concorrência, enquanto pessoas de longe estão dando mais apoio. Por isso, enxergo que sim, não tenho esse total apoio por ser negra, que me subestimam, pensando que não iria conseguir chegar até onde cheguei, infelizmente existe este pensamento. (E2)

> Eu busco aprender a crescer no meu cargo, me colocando no lugar do outro, sempre ouvindo o que a equipe tem a acrescentar (...). Como se trata do meu primeiro emprego, digo que não houve essa dificuldade, aqui me dou bem com todos. Só que vemos que essa não é a realidade de todas as pessoas negras, quando nos veem crescendo, podem atrapalhar de alguma forma, diminuindo a sua capacidade de estar naqueles espaços. (E3)

Diante dos discursos, observa-se que a visão dos entrevistados (E1; E3) é a de valorizar e destacar os seus liderados, especialmente no que tange a resoluções de problemas dentro da empresa. Eles enfatizam a importância de o líder ouvir sugestões e visões da sua equipe em determinadas situações e como proceder. Além disso, outro relato (E2) destaca a busca de referências em estudos de outros líderes, abarcando conhecimentos que possam ser adaptados à sua realidade organizacional. Também é possível refletir a influência dos valores como quesito para sua legitimação, conforme expressa E1, abordando o valor da honestidade. Ou seja, procura-se evidenciar que é uma pessoa íntegra como forma de conseguir maior legitimidade de sua liderança.

Quando indagados se já presenciaram situações que atrapalharam em sua formação, os entrevistados expõem que, dentro do contexto de trabalho no qual estão inseridos atualmente, não observaram nenhuma situação. Contudo, demonstram consciência sobre essas situações que atrapalham a formação da liderança negra (E1; E3), pontuando que esta é uma realidade de muitas pessoas negras nesses espaços organizacionais. Soma-se a isso a declaração de E2 quando afirma que enfrentou situações que atrapalharam em seu empreendimento, enfatizando a falta de apoio por parte de indivíduos próximos, atribuindo a isso ao fato de ser negra e ser subestimada de suas potencialidades.

Essa percepção reforça a existências de barreiras significativas que pessoas negras enfrentam em seus ambientes de trabalho e nos seus empreendimentos, como endossa E2, evidenciando que tais barreiras impactam não apenas na ascensão de negros, bem como o reconhecimento desses profissionais em cargos de gestão. Isso está atrelado ao pensamento de

Guimarães (1999) quando elencava, na década de 1990, que os líderes negros demonstravam dificuldades ao enfrentar barreiras raciais para comprovar a sua capacidade de líder, oportunidades em se encontrar no mercado de trabalho e suas potencialidades de forma constante.

Vale salientar que a aprendizagem é um processo contínuo, conforme é balizado por Kolb (1984). Um líder não nasce com as características necessárias para exercer esta função, entretanto, adquire conhecimentos e técnicas ao longo de sua carreira, que contribuem para o seu desenvolvimento pessoal e a na formação da sua liderança (Lima; Carvalho Neto, 2011).

Diante das análises dos discursos, percebe-se que as experiências dos entrevistados refletem uma diversidade no ambiente organizacional no qual estão inseridos. Enquanto alguns discursos enfatizam a ascensão profissional por meio do mérito individual, juntamente com suas competências e experiências em cargos de níveis inferiores, outros destacam o seu privilégio. Porém, com obstáculos específicos que, geralmente, afetam o cotidiano da sua liderança, como a falta de apoio e a subestimação das suas capacidades profissionais, frequentemente relacionadas ao racismo estrutural. Este racismo estrutural permite que pessoas brancas estejam em vantagens sobre pessoas negras nos âmbitos sociais e econômicos (Kilomba, 2019). A seguir, no Quadro 3, é apresentado a síntese das categorias analisadas nesta seção.

Quadro 3 – Sínteses analisadas em cada categoria

Categorias	Síntese
Trajetória pessoal e profissional em cargos de liderança e o impacto pelo fato de ser negro.	Envolve a ascensão profissional ao mérito e às experiências, em contraste com estudos que apontam o preconceito racial como barreira.
Desafios enfrentados na liderança e preconceito no trabalho	Expressa a ausência de desafios significativos nas carreiras profissionais e reafirma suas experiências como propulsor de suas carreiras.
Ocupação de cargos de liderança por negros	Abrange a ascensão de negros à cargos gerenciais como peça evolutiva na sociedade, mesmo com preconceitos e falta de oportunidades, evidenciando as desigualdades raciais.
Experiência e formação da liderança negra e suas competências	Experiências em cargos inferiores e competências foram essenciais na formação da liderança negra, impactando positivamente os liderados. Muitas vezes, tem-se que obter mais conhecimentos para conseguir se legitimar melhor no ambiente de trabalho.
A formação da liderança de pessoas negras e o entrave pelo fato de ser negro	Expressa que a liderança negra é marcada em valorização e colaboração, porém persistindo barreiras em sua ascensão e reconhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Dessa forma, os discursos analisados são uma base para refletir sobre a construção de um ambiente organizacional mais justo, inclusivo e representativo para pessoas negras. A

próxima seção se destina às considerações finais, provocando algumas reflexões de encaminhamentos para futuros estudos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a liderança de pessoas negras sob a perspectiva da aprendizagem experiencial, oportunizando a reflexão de como as vivências pessoais e profissionais podem influenciar no seu desenvolvimento em cargos de liderança e como a aprendizagem experiencial contribuiu para sua formação enquanto líder. Nesse sentido, analisou-se que os líderes negros entrevistados são marcados por uma dualidade das suas experiências. Enquanto uns destacam a valorização das suas experiências em cargos de níveis inferiores como um impulsionador na ascensão a cargos de liderança, outros observam a sua posição privilegiada, contudo, reconhecendo como os preconceitos e desigualdades raciais e sociais são fatores que impactam o cotidiano de pessoas negras no contexto organizacional.

Os resultados evidenciaram que os méritos individuais e as experiências pessoais e profissionais são fatores relevantes no tocante à ascensão profissional de líderes negros, embora os desafios raciais ainda estejam presentes, limitando o acesso a oportunidades e reconhecimento desses profissionais nos espaços organizacionais. Tais habilidades e experiências profissionais dos líderes negros corroboram para o bem-estar dos liderados e sendo contributivas para o exercício das suas lideranças.

No que tange à ocupação de cargos de liderança por pessoas negras, os resultados revelaram que essa ascensão é vista como uma peça evolutiva dentro da sociedade, sobretudo nos aspectos sociais e profissionais. Destaca-se que esses profissionais não devem ser avaliados por questão da sua cor de pele, mas devido às suas qualificações e habilidades. Reforçando a importância da superação de barreiras raciais na promoção de maior igualdade e reconhecimento no ambiente trabalhista.

Portanto, espera-se que esse estudo contribua para ampliar a discussão sobre as experiências pessoais e profissionais de pessoas negras no âmbito empresarial, destacando suas competências e desenvolvimentos profissionais, bem como o impacto nas suas trajetórias de carreira, seja em cargos gerenciais ou em níveis inferiores. Confia-se que pode servir como base para futuras pesquisas que explorem as experiências, habilidades e competências desses profissionais, tendo uma ótica mais inclusiva das pessoas negras. No quadro 4 é apresentado uma agenda de pesquisa para futuros estudos.

Quadro 4 – Agenda para pesquisas futuras

Dimensões	Pontos a serem trabalhados
Jurídica	Legislação da Política de Cotas; Estatuto da Igualdade racial; Inclusão no mercado de trabalho
Sociocultural	Identidade racial; Desigualdades históricas; Cultura organizacional e o racismo estrutural
Pessoal – Profissional	Trajetórias de vida; Impactos organizacionais na vida pessoal; Importância da representatividade no contexto empresarial

Fonte: Elaboração própria (2025).

Enfim, este trabalho corroborou no aprimoramento acerca do entendimento sobre a liderança negra e a sua atuação no contexto organizacional. Ademais, embora a presente pesquisa tenha apresentado limitações na identificação de pessoas negras em cargos de liderança no *lócus* da pesquisa, acredita-se que as futuras pesquisas ampliem este escopo, permitindo análises mais abrangentes sobre o objeto estudado.

REFERÊNCIAS

ABBAD. G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

AGUIAR, H. M.; NASSIF, V. M. J.; GARÇON, M. M. Os desafios da empreendedora negra na gestão de seus negócios. **Future Studies Research Journal.** São Paulo. V.15. N.1. 2023.

ALVES, Leonardo Dias. **A divisão do trabalho como um ordenamento do racismo estrutural.** Universidade Federal do Rio de Janeiro. Departamento de Serviço Social. Programa de Pós Graduação em Serviço Social. Rio de Janeiro. 2022. Disponível em: Acesso em: scielo.br/j/rk/a/NVD7NG3FPfcQ5MsmkfCwthd/?format=pdf&lang=pt

ARAÚJO, A. L.; LISBOA, A. P.; SOUZA, T. **Líderes negros são menos de 30% nas empresas brasileiras**. Correio Brazilience [S.l.] 2020. Disponível em: < https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2020/11/4892021-lideres-negros-sao-menos-de-30--nas-empresas-brasileirasdiz-pesquisa.html>. Acesso em 14 de abril de 2023.

AULER, D. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 178-187, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.20503/recape.v4i2.20580. Acesso em: 20 abr. 2025.

BENTO, M. A. S. **O pacto da branquitute**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BERDEJÓ, Carlos. Financing Minority Entrepreneurship. **Wisconsin Law Review**, Madison, WI, v. 2021, n. 1, p. 41-65, jan. 2021. Disponível em: https://repository.law.wisc.edu/s/uwlaw/media/305229. Acesso em: 20 jul. 2024

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.

BRASIL JÚNIOR. **Documentos**. Site https://brasiljunior.org.br/. Acesso em: 17/12/2023.

CALVOSA, M. V. D. O constructo liderança contemporânea a partir das mídias sociais virtuais. **Revisa de Administração Unimep**, v.19, n.10, 2022.

CARVALHO, Luísa Margarida Cagica; PEREIRA, João Manuel do Freixo; DIAS, Rui Manuel Teixeira Santos; NORONHA, Adriana Backx. Estilos de aprendizagem dos alunos de administração: Um estudo empírico aplicado em Instituições de Ensino Superior Portuguesas. **Administração: Ensino e Pesquisa,** [S. l.], v. 21, n. 3, p. 348–384, 2020. DOI: 10.13058/raep.2020.v21n3.1796. Disponível em: https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1796. Acesso em: 19 abr. 2025.

CERQUEIRA, T. C. S. **Estilos De Aprendizagem em Universitários**. 2000. 179 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal de Campinas, Campinas, 2000.

CERQUEIRA, Victoria Lemos de. **A inserção do negro no mercado de trabalho brasileiro na década passada.** 2012. 61 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

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

CORRÊA. L. G.. Empoderar pra quê? Corpos e cabelos das mulheres negras na publicidade. In: **Publicidade Antirracista**: Reflexões, Caminhos e Desafios. (Org.). Publicidade Antirracista: Reflexões, Caminhos e Desafios. 1ed.São Paulo: ECA- USP, v. 1, p. 1-.2019.

COSTA, A. C. F.; LIMA T. B; SANTIAGO, C, S. A produção acadêmica sobre a relação entre metodologias colaborativas e estilos de aprendizagem: um estudo nos eventos Enanpad e Enasec. **Revista Científica E-Locução**, [s. l], v. 1, n. 23, p. 1-27, jun. 2023.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3 edição. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRUZ, J. M. **Temos vagas para homens brancos héteros**: a visão dos funcionários negros sobre campanha publicitária que trata sobre diversidade na agência Bistrô. 2021.

DANIELS, A. C.; Daniels, J. E. **Measure of a leader**. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2007.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd**, ed. 80, n. 1, p. 200-221, 2015.

DIESE (DEPARTAMENTO INSTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICO. **Mapa do Negro no Mercado de Trabalho no Brasil**, 2021.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. **Revista Sociais e Humanas**, 32(2), 126-146. 2019.

ESCANDON-BARBOSA, D. M.; HURTADO-AYALA, A. Influência de los estilos de liderazgo em el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. **Est. Gere**. 32(139), 137- 145. Doi: https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001. 2016.

ETHOS. Instituto Ethos. **Profissionais negras demandam mais políticas afirmativas no mercado corporativo brasileiro**. 2018. Disponível em: < https://www.ethos.org.br/cedoc/profissionais-negras-demandam-mais-politicas-afirmativasno-mercado-corporativo-brasileiro/>. Acesso em 22 de setembro de 2023.

FAGUNDES, H. S.; NOGUEIRA, V. M. R. A Análise de Discurso e Produção do Conhecimento sobre os Direitos Sociais. **Sociedade em Debate**, Pelotas, v. 14, n. 2, p. 185 197, jul./dez. 2008.

FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, P. S.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A.; TRIERWEILLER, A. C.; SILVA, S. M.; SELL, D.; PACHECO, R. C. S.; TODESCO, J. L.; STEI, A. V. Universidade Corporativa em Rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Espacios**, v. 37, n. 5, 2016.

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

GASPAR, Sérgio Ricardo. **O silenciamento da questão racial na comunicação**: a paz negativa nas organizações e o mito da democracia racial no Brasil. Associação Brasileira de Pesquisa de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Bauru/SP:2020. Disponível em:<https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/urJLt94Rho_ARTIGOPAZ.pdf>. Acessoem: 01maio 2023.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Análise dos resultados por gênero**. 2018. Disponível em www.sebrae.com.br - acessado em 31.05.2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. **Racismo e anti-racismo no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1ª edição, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Brasileiro de 2021**. São Paulo: 2022. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/ . Acesso em: 03 abr. 2023.

KILOMBA, G. **Memórias da plantação**: episódios de racismo cotidiano. Cobogó. 2019.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Experiential Learning Theory as a Guide for Experiential Educators in Higher Education. **A Journal For Engaged Educators**, Kaunakakai, p. 7-44, 2017.

KOLB, Alice Y; KOLB, David A. The Kolb Learning **Style Inventory**—Version 3.1 2005 Technical Specifications. 2005.

KOLB, D. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A. M. Uma leitura da evolução das teorias sobre liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. In: Encontro De Gestão De Pessoas E Relações De Trabalho/ANPAD, João Pessoa, 20-22 nov. 2011. **Anais**... João Pessoa: EnGPR/ ANPAD, 2011.

LIMA, Isabela Cristina Américo de; SANTOS, Kaio Vinicius da Silva. A comunidade negra no mercado de trabalho: negros em cargos importantes. **Fatec São Carlos**, São Carlos, jun/2021.

LIMA, T.B.; NASCIMENTO, S.S. Relação entre perspectivas de aprendizagem e empresas juniores: mapeamento no campo da administração. **Revista Gestão e Organizações**, v.9, n.4, out/dez. 2024.

MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em Análise do Discurso**. 3. ed. Campinas: Pontes, 1997.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, Bauru, v. 2, p. 10, 2004.

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

MOREIRA, G. J.; BARROS, D. E. C. Mulheres empreendedoras, do terceiro mundo, multitarefadas. **Revista Letras Raras**, 7(2), 321-337. V. 72. 2018.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, 1(3), 1-5. 1996.

OLIVEIRA, A. B., Jr.; PESSETI, A. O. **Empreendedorismo Negro**: Empoderamento, Identidade e Nicho de Mercado. XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD, pp.2177-2576, versão online. 2020.

PIMENTEL, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia** (natal), v. 12, p. 159-168, 2007.

PINHEIRO, L. Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do executivo federal entre 1999 e 2020. In: LOPEZ, F. G.; CARDOSO JUNIOR, J. C (Orgs.). **Trajetórias da Burocracia na Nova República**: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020). Brasília: IPEA, p. 323-347. 2023.

PONTES, C. M. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60f. Monografia (Curso de Especialização de Administração Judiciária) – Universidade Estadual Vale do Acarajú, 2008.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAELIN, J. **Toward a methodology for studying leadership-as-practice**. Leadership, 1-29. 2019.

REIS, Murilo Micali; CARRINO, Adauto Luiz. Gestão de Equipes: O papel do líder para o desenvolvimento de uma empresa. Team management: The role of the leader in the development of a company. **Internacional seven jornal of multidisciplinary**. 2024.

RODRIGUES, Samara da Silva; SILVA, Daniel de Oliveira; RODRIGUES, Lilian Segnini. Liderança Negra Nas Organizações: um levantamento sobre desafios e as vantagens da diversidade racial nas organizações. **Interface Tecnológica** -v. 20 n.2. 2023.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 14(1), 146-159. Doi: https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370. 2020.

SILVA, L. A percepção de trabalhadores acerca da liderança negra: uma análise sobre a representatividade. Unileão Juazeiro do Norte – Ceará, **Unileão** 2019.

SILVA, O. L. Da., NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 21(2), 291-311. 2019.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; SARSUR, Amyra Moyzes. A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em" Empresas do Ensino". **Teoria e Prática em Administração** (TPA), v. 2, n. 2, p. 1-26, 2012.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva; GÓIS, João Bosco Hora. **Políticas Afirmativas de Emprego no Brasil:** o caso do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça (2005-2016). Trabajo y Sociedad, Santiago del Estero. Argentina: v. XXI, n. 35, p 375-397, 2020. Disponívelem:https://www.unse.edu.ar/trabajoysociedad/35%20AA%20TEIXEIRA%20Y%20GOIS.pdf . Acessoem:12 fev.2025.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Questões sobre perfil:

1. Gênero
2. Idade
3. Escolaridade
4. Tempo no seu cargo
5. Cargo de liderança ocupado atualmente

Questões relacionadas ao objetivo da pesquisa:

6. Como você descreve a sua trajetória pessoal e profissional para ascender a este cargo de liderança? Acredita que o fato de ser negro teve algum tipo de impacto? Relate alguma situação.
7. Que desafios você já enfrentou para assumir cargos de liderança? Já sofreu algum tipo de preconceito dentro do seu trabalho? Se sim, conte como lidou com essa experiência.
8. De que maneira você enxerga a ocupação de cargos de liderança por pessoas negras?
9. Quais experiências, você considera que contribuíram para sua formação de líder? Destaque algumas competências que fizeram a diferença para você se encontrar atualmente em um cargo de liderança.
10. De que forma você aprende a ser um líder? Há pessoas que atrapalham tal aprendizado e que você percebe que tenha alguma relação com o fato de ser negro?