

Liderança Negra e Feminina como estratégia de gestão afrocentrada: o caso no Ilú Obá De Min

Daiane Aparecida Isidoro Pettine^{1*}; Gabriel Teixeira Ervilha²

¹Universidade da Cidade de São Paulo. Especialista em Arte na Educação. Cidade Universitária, 05508-900. São Paulo, SP, Brasil.

² Universidade Federal de Viçosa. Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa. Avenida Purdue, s/n – Campus Universitário; 36570-900 Viçosa, MG, Brasil.

*autora correspondente: daiane.pettine@gmail.com

Liderança Negra e Feminina como estratégia de gestão afrocentrada: o caso no Ilú Obá De Min

Resumo

Este trabalho tem por objetivo apresentar e discutir os desafios para pensar o conceito de liderança dentro de uma perspectiva afrocentrada, usando como exemplo de análise de gestão e liderança a instituição Ilú Obá De Min. Buscou-se analisar a relação entre os conceitos de liderança, gestão afrocentrada e as realidades e práticas de mulheres negras em posições de liderança na instituição, estabelecendo um paralelo com as práticas de gerenciamento de pessoas apresentadas pelo “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK]. O primeiro momento desta pesquisa explicitou o machismo e o racismo como estruturas da sociedade e seu impacto no mercado de trabalho. Apresentou-se, ainda, as encruzilhadas do conceito de liderança afrocentrada e sua relação com uma prática descolonizadora na gestão de projetos. No momento seguinte, foram apresentadas as líderes negras do Ilú Obá De Min como estudo de caso e, por fim, expôs considerações discutindo como as lideranças femininas negras já atuam em chaves relacionadas à vida na comunidade e como a inclusão desse grupo é um fator que pode oferecer alternativas positivas à gestão de projetos e liderança pensando em diversidade epistemológica e de práticas.

Palavras-chave: práticas de liderança, liderança feminina, liderança negra, gestão de projetos.

Introdução

É notório e comprovado que as mulheres tiveram diversas conquistas sociais e políticas nas últimas décadas, bem como a forma com que esses avanços são frutos de uma luta atemporal do gênero feminino por espaço, reconhecimento e igualdade. Ter mulheres na liderança em diversas instituições tem sido cada vez mais uma tendência e realidade na sociedade atual. Essa luta e busca pela inclusão de profissionais em cargos outrora ocupados somente pelos homens, tem surtido resultados positivos nas organizações.

Uma recente pesquisa revelou que empresas com mulheres no comando apresentam melhor desempenho nos negócios. A constatação é do relatório “La mujer en la gestión empresarial cobrando impulso”, divulgado pela “Organización Internacional del Trabajo” (OIT, 2015). Cada vez mais exemplos mostram que o aproveitamento da competência e o talento tanto de homens e mulheres só beneficia as empresas e a sociedade. Os estudos também apontam que, nos últimos 20 anos, tem aumentado o número de mulheres em cargos de liderança e direção (OIT, 2015).

Quando a discussão é ambientada no cenário nacional, percebe-se que a participação proporcional de mulheres em cargos gerenciais correspondia a 39,1% do total, em 2016. Contudo, entre as 3.527.000 mulheres que ocupavam estes cargos, 2.511.000 eram brancas e 962.000 eram pretas ou pardas, cerca de 27% do total (IBGE, 2016). Segundo levantamento do Instituto Ethos (2016), feito junto às 500 maiores

empresas que atuam no país, apenas 4,7% dos cargos executivos eram ocupados por negros (pretos ou pardos); 6,3% dos gerenciais, mesmo sendo 35,7% da folha funcional.

Em sua edição de novembro de 2017, a revista Forbes elegeu 40 mulheres poderosas, por suas atuações em instituições mais diversas, e dentre elas, apenas uma era negra. Isso aponta para uma discrepância entre os números quando se pensa nas características dessas mulheres que estão ocupando tais espaços de liderança, sobretudo na gestão de projetos. É questionado aqui que os avanços e conquistas sociais e empresariais das mulheres não carregaram em si a igualdade também de raça, fazendo com que as mulheres negras ocupem uma minoria de cargos de liderança e direção em comparação às mulheres brancas.

Em um momento em que diversos grupos sociais se unem para que seja consolidada e ampliada a representatividade de mulheres negras, para que elas atuem em diferentes ambientes de disputa de interesses, seja em sua comunidade, no território nacional ou mesmo internacional, constitui-se uma oportunidade estratégica pensar em possibilidades amplas de gestão, inclusive de projetos, e incluir diferentes formas de se pensar por si só as epistemologias, valores e condutas dessa gestão trazidas por seus executores e executoras.

A construção de um novo panorama para promoção de lideranças femininas e negras requer também o reconhecimento da contribuição de epistemologias que localizem o afrodescendente no centro da sua história e de seu presente, promovendo a descolonização do pensamento (Mazama, 2009). A discussão sobre a efetiva inclusão de mulheres negras como líderes passa pelo reconhecimento, pela efetivação dos direitos das mulheres e pela valorização dos saberes e práticas da comunidade negra, na construção de ambientes igualitários e diversos e com oportunidades para que mulheres negras estejam também em posições de liderança e utilizem como estratégia, não só os saberes tradicionais de gestão de projetos e de pessoas, mas também todo um paradigma civilizatório negro-africano constituído pelo conjunto de elementos do complexo cultural africano que inscreve em território brasileiro uma dinâmica civilizatória (Luz, 2000), mesmo diante do paradigma dominante colonizador, como o nosso caso.

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é vislumbrar elementos necessários para uma liderança dentro de uma perspectiva afrocentrada e discutir indicadores desse tipo de gestão, evidenciada por realidades e práticas de mulheres negras em posições de liderança, estabelecendo uma conexão dessas práticas com conhecimentos em gerenciamento de projetos, sobretudo nos processos de gerenciamento de recursos humanos apontados pelo “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK].

Material e Métodos

Esta monografia orienta-se a partir de um estudo de caso realizado em uma instituição não governamental, sediada em São Paulo – SP, chamada Ilú Obá De Min. Os dados experimentais foram coletados através de estudo *in loco* direcionado às líderes negras que compõe parte de sua diretoria, ocupando posições de liderança na instituição. Para o desenvolvimento deste trabalho, se fez necessário aplicar métodos que direcionem a evolução da pesquisa, buscando verificação, entendimento, descrição e interpretação dos dados coletados através do estudo (Brito e Leonardos, 2001).

O objeto de estudo portanto se encontra em uma instituição com sua direção e coordenação composta por 22 mulheres, destas 20 são negras (90%) e 2 brancas (10%). Participaram dessa pesquisa 17 integrantes negras das 19 disponíveis no total, totalizando uma amostragem de 90% das lideranças negras e femininas na instituição alvo dessa pesquisa. A definição da instituição Ilú Obá De Min como estudo de caso busca investigar como mulheres negras em posições de liderança compreendem os processos, aplicam ferramentas de gestão de projetos e suas perspectivas acerca do uso de valores civilizatórios em práticas de liderança e gestão dentro do bloco, ao mesmo tempo que também preservam e disseminam a memória de outras líderes negras.

Foi realizada uma pesquisa de observação e questionamentos, dividida em três eixos temáticos: dados bibliográficos e profissionais; conceitos e processos de gestão e liderança dentro da instituição, relacionando-os às perspectivas de afrocentricidade e aplicação de valores afrocivilizatórios como práticas de liderança e gestão de projetos.

A afrocentricidade nesta pesquisa é entendida como um tipo de pensamento, prática e perspectiva que percebe os africanos como sujeitos e agentes de fenômenos, atuando sobre sua própria imagem cultural e de acordo com seus próprios interesses humanos (Asante, 2009). Um dos elementos definidos como característica mínima é a defesa dos elementos culturais africanos, portanto, em uma sociedade criada a partir da influência da cultura africana como a brasileira, propõem-se uma perspectiva de valorização ancestral africana em embate à natural valorização e uso da cultura europeia e estadunidense como referência.

Os ‘valores civilizatórios afro-brasileiros’ inserem-se nesse contexto, pois tem como princípio o destaque a África e apresentam uma forma concreta de aplicabilidade dessa afrocentricidade em diversos meios, nesse caso, também nas práticas de gestão. Alguns aspectos afro-brasileiros que são considerados importantes a uma perspectiva afrocentrada são: Oralidade, Circularidade, Religiosidade, Corporeidade, Musicalidade, Cooperativismo, Ancestralidade, Memória, Ludicidade e Energia Vital (Petit, 2015).

Uma das referências de análise das observações encontradas durante a pesquisa e das respostas apresentadas pelas lideranças são os parâmetros sobre Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto apresentados pelo Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2013), referência em excelência em gestão de projetos. Buscou-se estabelecer uma comparação entre as condutas e valores apontados pelas lideranças como referências na instituição, as referências em gestão afrocentrada e os processos de gerenciamento promovidos pelo PMBOK (9.1, 9.2, 9.3 e 9.4) criando uma relação de possíveis contribuições e dissonâncias entre tais abordagens.

Resultados e Discussão

Desafios para a construção do conceito afrocentrado de gestão de projetos

Define-se gestão como a reunião das dimensões interna e externa das organizações, ou seja, respectivamente, a estrutura e o ambiente organizacionais. A análise interna de uma organização contém sua estrutura organizacional formada por seus principais componentes: as tecnologias, as pessoas e as tarefas. A estrutura, isto é, a configuração interna de uma organização é influenciada, por sua vez, pelas características do ambiente organizacional. Assim, as organizações refletem internamente a realidade externa a que estão expostas (Schultz, 2016). Dessa forma pode-se apontar que essa reflexão da realidade externa dentro das organizações traz consigo características positivas e negativas de referenciais e valores da sociedade para se pensar e gerenciar processos e pessoas.

Segundo o Guia PMBOK, em sua quinta edição (2013), o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto (PMI, 2013). A equipe é composta por pessoas com funções e responsabilidades atribuídas com foco no término do projeto. Contudo, a partir da sexta edição do Guia PMBOK (2018), a nomenclatura é alterada e 'Gerenciamento dos Recursos Humanos' passa a ser chamado de 'Gerenciamento dos Recursos do Projeto', aumentando suas possibilidades de atuação e significado e não gerenciando somente 'recursos humanos', mas, também, todos os demais recursos necessários para executar o trabalho do projeto, como materiais, equipamentos, entre outros.

A promoção do protagonismo afro-brasileiro no desenvolvimento de um conceito de gestão afrocentrada, propõe um pensamento crítico capaz de questionar e transformar os modelos de gestão, liderança e gerenciamento de recursos humanos consolidados a partir de bases de pensamento e construção eurocêntricos. A partir

disso, é preciso se considerar que o processo de colonização se deu também no campo do saber, atribuindo valor e legitimidade à produção ocidental eurocêntrica em detrimento das demais culturas (Lacerda e Silva, 2018).

O ensino da história e cultura afro-brasileira e africana no Brasil sempre foi lembrado nas aulas de História com o tema da escravidão negra africana. Hoje, depois da implementação da Lei 10.639/03, que tornou obrigatório o ensino da história e cultura afro-brasileira e africana em todas as escolas, públicas e particulares, do ensino fundamental até o ensino médio, podemos vislumbrar outras maneiras de trabalhar o tema no ensino formal e na sociedade.

Dessa forma, é preciso considerar que conceitos racialistas estiveram presentes na elaboração e estruturação do pensamento das ciências econômicas que serviram de bases para a construção de noções de gestão, estigmatizando grupos e determinando os papéis no cenário de construção de concepções e projetos de desenvolvimento. Uma concepção afrocentrada de gestão, portanto, parte de um referencial afrocêntrico para se repensar e ressignificar processos dentro de uma organização, propondo um diálogo com referências que dão outros significados e propõem diferentes aplicabilidades a práticas como recursos humanos, funções, responsabilidades, gerenciamento e recursos, como os apresentados como fundamentais pelo PMBOK, por exemplo.

Um dos desafios para construção de um conceito afrocentrado de gestão é a mudança de paradigma e referência para se estabelecer uma interlocução entre as técnicas e parâmetros atuais de gestão com conceitos e valores afrocêntricos de organização.

O Ilú Obá De Min – Educação, Cultura e Arte Negra é uma associação paulistana, sem fins lucrativos, que tem como base o trabalho com as culturas de matriz africana, afro-brasileira e a mulher. Foi fundado pelas percussionistas Beth Beli, Adriana Aragão e Girlei Miranda em novembro de 2004, tornando-se pessoa jurídica em 2006. O objetivo da associação é manter e divulgar a cultura negra no Brasil e o fortalecimento das mulheres negras. O projeto Bloco Afro Ilú Oba De Min é o projeto mais conhecido da instituição e tem sua bateria formada exclusivamente por mulheres; sendo composta por mais de 450 ritmistas, que desde 2005 saem em cortejo pelas ruas de São Paulo, reverenciando e enaltecendo a cultura afro-brasileira, além de destacar a participação e protagonismo das mulheres no mundo.

O objetivo do principal projeto da instituição é realizar dois desfiles no carnaval de rua de São Paulo, abrindo o evento na cidade. Para isso é realizado um processo de seis meses com oficinas de rua para instrução de um grupo de centenas de mulheres divididas em sete grupos distintos: canto, pernalta, dança, agogô, djembê e alfaia, cada grupo tendo sua equipe de gestão e liderança específicas. Há, portanto, em suas

posições de liderança, mulheres negras responsáveis pelas práticas educativas, artísticas e administrativas de seus grupos. A quantidade de lideradas varia de 8 a 108 pessoas, tendo predominância de mulheres, especialmente negras.

Essa instituição foi escolhida nessa pesquisa como exemplo para reflexão e investigação da possível união de estratégias de gestão de projetos com conceitos afrocentrados, contribuindo para o desenvolvimento e elucidação dos desafios na construção desse conceito. Uma abordagem afrocentrada de gestão, portanto, tem como pressuposto a inclusão da comunidade negra, nesse caso das mulheres negras, em posições de gerenciamento e liderança, em uma abordagem que conscientemente escolhe a África e seu legado como uma das fontes para buscar referências e bases para elaboração e aplicação dos processos necessários no gerenciamento de recursos em geral dentro de um projeto.

O Ilú Obá De Min e seu quadro gestor, assim, são vistos aqui como referências para se pensar tal abordagem, já que se tem como base o trabalho com as culturas de matriz africana, afro-brasileira e a mulher negra, utilizando essas bases como ponto de partida para pensar e aplicar todos os processos gerenciais da instituição.

Características gerais da liderança negra e feminina no Ilú Obá De Min

Pensar processos de gestão em uma perspectiva afrocentrada pressupõe pensar em pessoas. A afrocentricidade indaga os padrões de conhecimento que o Ocidente construiu sobre as histórias e as culturas africanas e diaspóricas, para postular a constituição de uma extensa rede de conexões entre o continente mãe e os diversos espaços e seres que carregam a ancestralidade desses povos (Nascimento, 2009). Dessa forma, a primeira ação para se pensar em abordagens alternativas em gestão é a inserção de um quadro mais diverso em posições de atuação e liderança, muitas vezes já ocupadas por grupos minoritários sem o devido reconhecimento.

Na instituição de referência dessa pesquisa encontra-se essa diversidade na variedade de faixas etárias presentes na direção do grupo, tendo em sua direção mais de 60% das integrantes com idade superior a 40 anos. Quanto às áreas de atuação, apresentou-se também uma variedade de apontamentos, destacando a maior presença de trabalhadoras negras nas áreas de Educação, Ciências Sociais e Humanas e Arte/“Design”. Nesse grupo de liderança, 82% das integrantes fazem parte da instituição há mais de cinco anos, sendo que cerca de 42% dessas integrantes estão presentes há mais de dez anos no grupo.

Analisando os dados sobre liderança, cerca de 60% estão ocupando essas posições há menos de cinco anos, evidenciando uma renovação recente do quadro de

lideranças na instituição. Dessas, 77% já ocuparam uma ou mais de uma vez posições de liderança em outras instituições, sendo a gestão dentro do Ilú Obá De Mim mais uma experiência nessa função, evidenciando um apreço da instituição por mulheres que já possuíam alguma experiência.

Afrocentricidade, liderança e gestão

Gerenciar um projeto é definido como a adoção de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de planejamento, programação, execução e controle de atividades de um projeto. Os objetivos mais importantes a serem atingidos englobam as metas de desempenho, custo e duração, ao mesmo tempo em que se controla ou garante o escopo do projeto (PMI, 2008).

É sabido que um bom líder é peça-chave para proporcionar melhores resultados em uma organização. Mas dentro do contexto corporativo, cada organização pode exigir diferentes estilos de liderança para atingir metas. Pode-se dizer que liderança é a arte de motivar um grupo a atuar na busca de um objetivo comum. O líder é definido como aquela que inspira e dirige a ação, sendo aquele que reúne uma combinação de personalidade e habilidades que motiva outros a seguirem sua direção (Cusins, 2003). Além da inspiração, a eficiência na liderança também agrega habilidades de comunicação e práticas de supervisão, sendo uma boa liderança aquela que consegue se comunicar sendo efetiva e atingindo todos os integrantes da equipe, estando atenta e monitorando os processos (Cusins, 2003).

Assim, a liderança influencia toda a cadeia de organização e pessoas por suas críticas, condutas, observações e usa essas características para inspirar as pessoas com seu exemplo, trazendo consigo suas formações, valores e princípios, estimulando assim condutas a partir de sua bagagem cultural, profissional e intelectual, sendo também reflexo do mundo externo.

Pensando em um grupo de liderança composto por mulheres negras, em uma instituição que defende o legado da cultura africana e afro-brasileira como o Ilú Obá De Min, 100% das mulheres negras apontaram algum grau de relação de ações de gestão e liderança dentro da instituição com o conceito de afrocentricidade, sendo que 70% apontaram uma conexão parcial das ações com o tema. Além disso, 100% das entrevistas apontaram mulheres negras ocupando espaços de liderança como um assunto muito importante dentro da comunidade.

Perguntadas se conseguiam apontar alguma ou mais de uma diferença de uma liderança afrocentrada para uma liderança convencional, o grupo selecionado destacou como diferenças a representatividade (não somente estética), o pensamento

descolonizado, o cuidado com a história de mulheres negras, uma liderança sensível aos aspectos culturais e históricos africanos como elemento norteador de sua conduta, maior valorização da empatia, empoderamento, sensibilidade, representatividade humanizada e pluralidade como elementos fundamentais de uma liderança afrocentrada. Além disso, foi citado que, em uma liderança afrocentrada, se consegue em conjunto exercer algo que na maioria das vezes nunca foi concedido, aprende-se a liderar de uma forma mais horizontal e, em muitas vezes, as vivências de vidas parecidas, para com outra mulher preta, pode ser que seja um ponto de apoio ao qual de fato se é empática com diversas citações.

Uma das entrevistadas apontou que, em seu entendimento, lideranças afrocentradas trazem em seu processo o rompimento com a atual lógica epistemológica eurocêntrica e compreende a lógica da conexão enquanto diáspora, de circularidade, oralidade, ubuntu, ancestralidade, práticas de bem viver, entre tantas outras, conseguindo avançar na direção de um mundo melhor, não somente para as integrantes da instituição, mas para toda a sociedade.

Outros conceitos apresentados como base de uma liderança afrocentrada foram o reconhecimento da subjetividade das histórias, vivências e ancestralidade, um olhar que coloca as pessoas pretas para o centro do discurso, trazendo sua própria realidade de vida, subjetividades e experiências, além da análise do mundo, tendo uma perspectiva que compreende as especificidades da população preta e da cultura africana que é carregada nos corpos diaspóricos.

Algumas lideranças apontaram como uma das maiores diferenças a uma gestão e liderança convencional, a perspectiva de as mulheres negras dentro da instituição receberem, de outras lideranças negras, o acolhimento afetivo e a prática da escuta para poderem desenvolver suas ideias e práticas ativas. Foi citado, também, o caráter horizontal da gestão da organização, privilegiando o compartilhamento e a coletividade tanto na exposição das ideias como nas tomadas de decisões, a observação da influência de fatores externos na atuação das mulheres, a priorização da criação de espaços de segurança nos diálogos, pontuação das realizações com discurso de incentivo, a utilização do diálogo como ferramenta de pontuação e transformação e a rejeição a qualquer tipo de ação, atividade ou fala que caracterize opressões aos mais variados grupos.

Outro fator destacado nas respostas das lideranças negras e femininas foi a vivência e contato com experiências de violências, que podem tornar o processo de empatia em relação a outra mais legítimo e facilitado, com gestões afrocentradas que apresentam um modo coletivo de gerir um grupo, um outro modo criativo de viver, criar e administrar para além de trazerem as marcas da luta contra o racismo estrutural.

Em contraste com a perspectiva acima, foi apontada que em uma gestão convencional é aparente uma organização do coletivo, muitas vezes de um modo reprodutor aos padrões eurocêntricos, geralmente trazendo como representantes homens brancos e heterossexuais, que, em contraposição a uma gestão afrocentrada, trazem uma menor valorização da importância da coletividade como princípio e do papel fundamental da identidade para a realização de um trabalho coletivo.

O protagonismo das lideranças negras dentro da instituição foi apontado como fundamental para a constituição de uma liderança essencialmente política e afrocentrada, dando as suas contribuições para uma nova interpretação de gestão para além da visão eurocêntrica tradicional de nossa história, possibilitando uma interpretação negro-africana, a partir da experiência afrocentrada brasileira. Ou seja, a partir da perspectiva de afrocentrismo apresentada por Asante (2009), não há dúvidas que elas representem e retratem a cultura de resistência física e mental do povo negro brasileiro através de suas perspectivas de liderança e gerenciamento.

Contudo, também ficou notório pela observação e respostas que adotar uma perspectiva alternativa a hegemônica é uma desconstrução constante e ainda em andamento dentro da instituição. Perguntadas se conseguiam apontar uma ou quais ações que poderiam fazer a gestão dentro da instituição Ilú Obá De Min ser mais alinhada à uma visão afrocentrada de gestão, foi apontada a necessidade de romper com os vínculos com a branquitude e com alguma estrutura colonizada que ainda se faz presente no espaço. Também foram ressaltadas a compreensão, respeito, valorização e unificação das diversas vivências, entendimentos e conhecimentos que as pessoas pretas têm em relação a afrocentricidade, entendendo também que a visão afrocentrada pode e deve ser plural e diversa, respeitando o universo individual.

Outros fatores apontados como necessários para um alinhamento ainda mais efetivo das lideranças negras com uma perspectiva afrocentrada foram a instalação de comissões de heteroidentificação (já em processo no grupo), possibilitando que, cada vez mais, mulheres pretas estejam dentro do bloco, fazendo também com que as mulheres não negras presentes na instituição sempre façam uma reflexão constante sobre o seu lugar dentro do Ilú Oba De Min, desenvolvendo medidas afirmativas contínuas e permanentes, que assegurem a população preta ser priorizada em todas as ações desenvolvidas na instituição. Ressaltaram também o fomento a conversas, debates, apresentações e diálogos constantes sobre identidade, reconhecimento e apontamentos históricos importantes dos povos africanos e afro-brasileiros, alimentando a luta e a construção negra dentro da instituição, práticas

educacionais a partir da Lei 10.639/2003¹, o compartilhamento de ideias, escuta afetiva, companheirismo e solidariedade entre as líderes, a pontuação de realizações e ideias de todas, o alinhamento de princípios afrocentrados com fala e atuação e a visão afrocentrada como antecessora da visão de visibilidade e da visão financeira, instituindo a reflexão para todo o quadro diretivo.

As lideranças apontaram a necessidade de sempre abrir oportunidades para que outras pessoas negras possam ocupar espaços de coordenação, gestão, administração e prestação de serviços, pensando no desenvolvimento pessoal e buscando novas formas de contribuir para a formação dessas lideranças, não esquecendo que a realidade da população negra ainda é a sua não presença nos espaços de poder e gestão, exigindo que as lideranças afrocentradas estejam atentas às dificuldades e a procurar colaborar ao máximo com o aprimoramento e atuação desses profissionais.

Perguntadas sobre qual o perfil necessário de uma liderança para que sua gestão dentro do grupo seja considerada afrocentrada, apontaram como fundamentais a conscientização política, social e histórica de suas origens, bem como a vivência, representatividade, empatia, acolhimento, senso de partilha, capacidade de diálogo e respeito mútuo. Foram citados também o olhar totalmente voltado para o povo negro integralmente, as candidatas serem mulheres pretas, tendo olhar e escuta atenta e sensível às mulheres pretas e as suas necessidades para a aplicabilidade dos valores civilizatório africanos, a valorização do protagonismo da pessoa preta como base para uma condução mais inteligente e estratégica do grupo. Mulheres alinhadas a um novo projeto civilizatório, de mundo, entendendo o papel da mulher negra e como são submetidas a esforços, para por exemplo, conseguir chegar no horário combinado muitas vezes vindo de diferentes regiões da cidade, ter um lugar para deixar seus filhos ou, até mesmo, ter recursos para o transporte e alimentação, etc.

Um fato que foi citado mais de uma vez foi a importância da troca com as outras sem a utilização da imposição como ferramenta, procurando reflexão sobre aspectos importantes dos trajetos vividos pelas outras mulheres negras presentes no grupo. Outro conceito que apareceu repetidamente foi a empatia como a capacidade de colocar a pessoa como centro, tendo consciência que a pessoa é a instituição, não o contrário, entendendo o espaço de liderança como um espaço de escuta e de representatividade de em grupo e não de uma pessoa, sendo uma líder conectada com o futuro, o presente e passado.

¹ A Lei 10.639/2003 legisla sobre o ensino da história e cultura afro-brasileira e africana, ressaltando a importância da cultura negra na formação da sociedade brasileira.

Existe uma característica principal que distingue as organizações bem-sucedidas das malsucedidas, uma liderança dinâmica e eficaz, apontando que a influência do líder eficaz tende a elevar a produtividade e o desenvolvimento organizacional. Para isso, torna-se necessário que os líderes adotem um perfil de liderança que agregue maior valor à organização, para que consigam acompanhar as mudanças da sociedade, mas que ao mesmo tempo não tenha impacto negativo na equipe responsável pelos resultados desejados, pois cada vez mais os resultados das organizações dependem das pessoas (Botelho, 2006).

Percebe-se então que a liderança acontece sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo, grupo ou população, independentemente da finalidade, podendo ser exercida visando objetivos pessoais ou de terceiros, que podem ser coerentes com os objetivos da organização ou não. Dessa forma, os conceitos e visões apresentados pelas lideranças da instituição são um pequeno indicador dos parâmetros utilizados pelas gestoras que acabam influenciando toda a cadeia de lideradas dentro do grupo.

Desta forma as lideranças demonstraram acreditar que o perfil das líderes, dentre as variáveis que se apresentam, dependerá também de onde obtém seus conhecimentos e referenciais. Por isso, a importância de compreender como se dará a utilização de referenciais afrocêntricos ou não, nas lideranças na organização frente ao desafio de influenciar e motivar o comportamento das lideradas a partir também de uma base epistemológica de pensamento e conduta.

Análise dos resultados

O gerenciamento de projetos pressupõe a existência de coordenação e planejamento, uma vez que é baseado na cultura da organização (Kerzner, 2006). Cada organização aplica uma metodologia distinta e cria modelos considerando as condutas e cultura que defende. Contudo, a sua adoção não garante sucesso e nem a excelência dos projetos, pois é a cultura da organização e dos profissionais que determinarão sua aceitação e utilização como uma ferramenta de excelência (Kerzner, 2006).

O Guia PMBOK oferece para os gerentes de projetos o conhecimento sobre sua profissão, pois é um modelo que organiza, em si mesmo, conhecimento e método (Walta, 1995), entendendo que a organização do conhecimento é a característica essencial da gestão e que esse conhecimento é proveniente da prática. Esse Guia constitui uma referência de conhecimentos e é alimentado pelo conhecimento dos profissionais de projeto que o executam e modificam. Periodicamente, seu conteúdo é revisado e novas ferramentas e métodos são inseridos e modificados. Assim, o Guia

carrega consigo a missão de transferir conhecimento para os gerentes de projetos, ao mesmo tempo que absorve as respostas, alterações e observações dos gestores, instituições e sociedade como uma possibilidade de atualização de condutas.

Pode-se perceber pelas respostas apresentadas no presente estudo, que a gestão de recursos humanos é um ponto central na instituição analisada e em uma perspectiva afrocentrada de gestão, já que essa perspectiva coloca o ser humano em um lugar prioritário para se pensar processos. O PMBOK estabelece como processos principais da gestão de recursos humanos o planejamento, identificação e documentação das funções, responsabilidades, competências necessárias e relações hierárquicas, mobilização da equipe, obtenção dos recursos humanos necessários para o projeto, desenvolvimento da equipe para melhoria de competências e interação dos integrantes da equipe para aprimorar o desempenho do projeto e gerenciamento e acompanhamento do desempenho da equipe, fornecendo “feedback”, resolvendo problemas e coordenando mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

Sabe-se que lidar com pessoas é diferente de trabalhar com dados precisos, pois enquanto os últimos são objetivos, os indivíduos têm bagagem pessoal e história de vida que moldam seu perfil profissional, conhecimento técnico, formação, competências e aptidões em níveis e áreas distintas. O PMBOK não tem como objetivo ensinar a lidar com todas as possíveis variáveis, mas propõem alguns padrões observados na prática de gestores que obtiveram sucesso com sua equipe e em seus resultados. Criando uma rede de diálogo entre os processos de gerenciamento apresentados pelo PMBOK que mais estabelecem diálogo com as práticas das lideranças do Ilú Obá De Min, pode-se apontar as ferramentas de gestão de recursos humanos mais próximas a uma abordagem afrocentrada.

A rede de relacionamentos, mais conhecida pelo termo inglês, “networking”, é vista como essencial para ter sucesso em seus projetos. É possível perceber que no Ilú Obá De Min, os projetos dependem totalmente das pessoas, e o “networking” permite que se aproxime das pessoas criando uma rede sólida de afetos para construção dos projetos. Ao contrário da abordagem mais tradicional, aqui o “networking” é visto como mais efetivo e duradouro, por ser feito de forma mais natural e não só construído baseado em uma relação ganha-ganha entre ambas as partes, algo que é fundamental, mas também como princípio de construção e abordagem de gestão.

Outra ferramenta é a ‘análise de decisão envolvendo critérios múltiplos’, ressaltando que para selecionar bem a equipe do projeto, deve-se definir objetivamente os critérios para seleção para cada recurso necessário. A análise de decisão envolvendo critérios múltiplos auxilia na escolha dos recursos mais adequados para o projeto e retira um pouco da subjetividade na seleção. Além de definir bem os critérios, é importante

que os mesmos sejam refinados de forma contínua através de pesos definidos para cada critério, pode-se classificar os candidatos selecionando os finalistas para cada posição. Nas respostas acima, pode-se perceber que no Ilú Obá De Mim alguns critérios são fundamentais para se pensar e desenvolver lideranças como negritude, concepção de afrocentricidade, afetividade, habilidades de comunicação, afeto, empatia, alinhamento com a proposta da instituição e visão política evidenciando a necessidade de múltiplos critérios, em sua maioria externos ao mundo gerencial para fazer parte do núcleo gestor, bem como referências para tomada de decisões dentro da instituição.

Outro ponto de diálogo entre a instituição e as ferramentas apontadas no PMBOK é a 'resolução de conflitos'. Sabe-se que os ambientes corporativos são competitivos e com maior pressão, acarretando mais conflitos. O Guia aponta que uma das melhores formas de evitá-los nos projetos é mapear rapidamente as partes interessadas e seus principais interesses no projeto, principalmente, as pessoas mais resistentes ao projeto e mais melindrosas, e criar estratégias para reduzir essas resistências e possíveis conflitos. Uma fonte comum de conflitos é uma demanda do projeto. O que aparentemente é bom para uma parte interessada, pode ser conflitante em relação a outra demanda solicitada. O gerente do projeto, em uma concepção tradicional deve então sempre avaliar as demandas e privilegiar a que mais agrega valor ao projeto.

Trazendo a questão de resolução de conflitos para a esfera afrocentrada e trabalhada no Ilú Obá De Min, a respeito desse tema as lideranças entrevistadas citaram acreditar que o trabalho que vem sendo feito de ações afirmativas para entrada e permanência de mulheres negras no grupo foi importantes porém entendendo que a ideia é que o bloco não se torne um espaço afrocentrado unicamente e, por isso, se torna importante também cuidar também das pessoas não brancas que fortalecem o trabalho realizado pela instituição, sem que tomem o lugar de protagonismo das mulheres negras, evidenciando uma abordagem, mesmo que não intencional de administração e resolução de conflitos na instituição sem a imposição de um posicionamento. Outra liderança citou que para estarem alinhadas com uma visão totalmente afrocentrada não poderiam ter pessoas não pretas na instituição, partindo do princípio de que todas as ações, decisões, serão tomadas em prol de pessoas pretas, visando sempre a descolonização que ainda nos oprime, evidenciando acreditar ser difícil esta equalização, mostrando que a colaboração não é uma unanimidade entre as lideranças.

A resolução de conflitos aparenta ser além de um ponto de diálogo com as ferramentas do PMBOK, um ponto de melhora da instituição, que pode utilizar as técnicas de gestão de maneira efetiva para desenvolver alguns pontos de dissonância

presentes no grupo, como a questão da inclusão e participação de pessoas não-negras em um bloco afro. Uma das entrevistadas afirmou que acredita que a instituição Ilú Obá de Min segue se alinhando a uma visão afrocentrada, tendo como alicerce a educação, cultura e arte negra, mas apontou que suas lideranças ainda não são totalmente afrocentradas, pela presença de lideranças brancas. Essa entrevistada sugeriu que uma das ações possíveis é a discussão e o entendimento de todas (negras e não negras) da importância de se ter as lideranças das instituições totalmente afrocentrada, tendo em vista que o foco da instituição é o protagonismo da mulher preta.

Valores civilizatórios como base de liderança e gestão de projetos

No eixo de perguntas sobre valores civilizatórios foi apontado por 65% das entrevistas que todos os valores citados (Oralidade, Circularidade, Religiosidade, Corporeidade, Musicalidade, Cooperativismo, Ancestralidade, Memória, Ludicidade e Energia Vital) já foram utilizados pelas lideranças como ferramentas de gestão dentro dos seus grupos de gestão no Ilú Obá De Min. O mais presente deles, a oralidade, apareceu em 47% das respostas, seguidos de circularidade (35%) e cooperativismo (35%).

Indagadas sobre qual desses princípios acreditava ser mais fácil de aplicar novamente, 65% das entrevistas afirmaram que todos os valores civilizatórios afro-brasileiros citados são de fácil implementação em gestão e liderança dentro da instituição, sendo o mais presente deles a musicalidade (35%) e a energia vital (axé) em 29% das respostas. O princípio menos citado nessa pergunta foi o ludicidade, aparecendo em apenas 5,9% das respostas. Na pergunta sobre qual dos valores civilizatórios julgam serem os mais difíceis de implementar, 29% apontou a ludicidade e 23% o cooperativismo. Sendo que a circularidade não foi apontada por nenhuma das entrevistadas como um princípio difícil de ser implementado.

Nas questões sobre quais atividades de gestão de projetos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) julgam ter maior relação com uma gestão afrocentrada, 65% respondeu que todas as etapas tem conexão com o princípio de afrocentrismo e liderança, a etapa mais citadas foram o planejamento do projeto e a execução do projeto, ambas com 18,8% das citações.

Já no tangente à percepção dos pontos fortes na gestão de projetos de liderança com o grupo dentro do Ilú Obá de mim foi apontada e execução do projeto como ponto forte da instituição (56%), seguido pela iniciação do projeto e encerramento do projeto

com (31%). O ponto menos citado foi o planejamento do projeto com 6% das citações. Sendo também de 25% sinalizaram a execução de todas as etapas como pontos fortes.

Na pergunta seguinte sobre a percepção dos pontos fracos em relação a gestão de projetos foi apontado o planejamento do projeto e monitoramento e controle como pontos fracos por 52% das entrevistas. Sendo também que apenas 11% selecionaram que nenhuma das etapas seria um ponto fraco da instituição.

Como descrito, muitos padrões e guias de gestão de projetos vêm sendo desenvolvidos com a intenção de melhoria dos entregáveis e, por consequência, do sucesso dos projetos. Percebe-se pelas respostas das lideranças que também é levantada a questão do sucesso do projeto versus sucesso da gestão do projeto. Isso deve ser considerado de forma diferenciada, pois um projeto de sucesso pode ou não ter sucesso na gestão. Ocorre, assim, uma mudança da visão hegemônica, onde o sucesso do projeto acontecia se ele fosse executado dentro de seu escopo, custo, tempo e qualidade (PMI, 2008), passando a ser: o valor agregado na entrega do projeto, a organização, a satisfação dos “stakeholders” e a evolução do conhecimento da organização na execução de novos projetos, demonstrando com isso o amadurecimento do gerenciamento de projetos na Organização (Kezner, 2006), visão mais alinhada a uma perspectiva afrocentrada.

Na sequência da entrevista foi destacado alguns mecanismos de benefícios da gestão de liderança de um projeto e pedido que as entrevistas selecionassem o que julgavam ser os mais importantes dentro da instituição levando em consideração uma perspectiva afrocentrada. É preciso se destacar aqui como indicadores de processos de melhoria em projetos a maior conexão entre pessoas, recursos, departamentos e operações, indicadores para mensurar a performance e para guiar os passos, emprego da estratégia de melhoria contínua nos processos, maior engajamento da equipe, priorização da ordem de execução dos projetos de acordo com as metas, integrantes felizes com a realização do processo, foco na qualidade da vivência oferecida e melhor comunicação entre as partes interessadas.

Já relativo as qualidade essenciais que julgam serem fundamentais para a realização do trabalho, tem-se a disponibilidade dos modelos e comunicações, estando acessível a todos para realmente servir de guia, coleta de dados e opiniões como a ferramenta para recolher e armazenar as informações sobre o andamento do projeto, análise de desempenho como o método para oferecer uma fórmula para medir o grau de execução do projeto, alinhamento entre todo grupo como ato indispensável para realização das metas estabelecidas e plano de ação e verificação das melhorias como mecanismo de evolução contínua do grupo e instituição. Das possibilidades acima, 52% selecionaram que todos os aspectos citados são fundamentais para

realização do trabalho. Evidenciando a minoria das entrevistadas tem formação formal em gestão de projetos, mostra um bom julgamento sobre as ferramentas disponíveis.

O PMBOK aponta o 'treinamento' como ponto essencial para que as pessoas sejam produtivas e que os prazos sejam cumpridos. O gerente de projeto deve sempre avaliar as necessidades de capacitação de sua equipe e providenciar os treinamentos sempre que necessário. O treinamento aqui surge como possibilidade de inserção dos valores apresentados dentro das práticas, com o gestor avaliando os pontos de facilidade e dificuldade dentro da adoção da abordagem e, principalmente, conversando com as pessoas que não estão cumprindo os prazos ou expectativas para identificar necessidades de capacitação.

Outro ponto de interligação das abordagens são as 'atividades de construção da equipe', fazendo com que os membros da equipe trabalhem juntos com maior eficiência. Elas aperfeiçoam o trabalho em equipe, fazendo que os resultados do grupo sejam cada dia melhores, e seus integrantes estejam em melhor sintonia e mais conectados. Cada equipe sendo construída avança em seu próprio ritmo. A contratação de um novo integrante na equipe, reinicia um novo ciclo, retornando a etapa de formação.

Na fase de conclusão da pesquisa algumas lideranças apontaram que descentralizar as ações e proporcionar mais autonomia as lideranças seja um processo necessário, bem como entender e buscar modelos mais atualizados de gestão e liderança com foco em afrocentrismo, ressignificando o presente, criando estratégias de futuro, mas não esquecendo o passado. Foi apontado também por mais de uma das lideranças que a temática da pesquisa é de grande valia para os encaminhamentos organizacionais do Ilú Obá De Min, com tema pertinente para reflexão em âmbito acadêmico e institucional das reconstruções que estão acontecendo em nossa sociedade.

Por mais espaços para lideranças femininas e negras

As mulheres não querem provar que são melhores que os homens, assim como as mulheres negras não defendem nenhum tipo de supremacia racial, mas sim exigem chances iguais e mostrar que têm características que as tornam únicas. Cabe aos gestores promoverem uma cultura organizacional que trabalhe a igualdade de gênero e de raça, garantindo que todos os colaboradores, independente também de sua cor, tenham as mesmas oportunidades. Um governo que seja participativo nessa questão, também é essencial para a conscientização de toda a sociedade sobre o quanto é importante contratar, valorizar e empoderar as mulheres negras. Incluir mulheres negras com uma visão afrocentrada em lugares de liderança abre espaço para uma visão

sistêmica e analítica da empresa como um todo. Além disso pode promover um ambiente organizacional com maior diversidade, sendo humano, empático e igualitário para todos. Com essas e tantas outras qualidades foi citada aqui, todo mundo corporativo e social só tem a ganhar em ter as mulheres como suas líderes.

O papel desempenhado pelas mulheres à frente das micro e pequenas empresas, nas últimas décadas, vem despertando o interesse da academia em compreender o crescimento do empreendedorismo feminino, pois é notável o quanto a participação feminina nos pequenos negócios tem proporcionado contribuições nas esferas econômica e social, levando-os a discutir quais as razões e fatores que influenciam as mulheres a gerenciarem os seus negócios de forma diferenciada dos empreendedores masculinos (Gomes, 2004).

As lideranças femininas negras atuam em espaços relacionados à vida na comunidade, à luta por educação, saúde, moradia, liberdade religiosa, mais recentemente em defesa à livre comunicação. Com diferentes níveis de escolaridade e atuando em espaços distintos essas mulheres estão nas comunidades, associações e nos mais diversos movimentos sociais e, também, no espaço virtual. O racismo e machismo contribuem nesse caso, para a invisibilidade dessas mulheres negras que tem experiência em posições de lideranças, mas que não preteridas nas oportunidades de gestão formal dentro do mercado de trabalho.

A luta das mulheres negras é para serem reconhecidas e contratadas em posição de decisão e não somente de serviço. Mulheres negras já são líderes e gestoras e existem diversos exemplos de grandes lideranças negras em ação nas mais diversas áreas. Ellen Johnson Sirleaf é a atual presidente da Libéria e a primeira mulher a ser eleita chefe de estado de um país africano. Oprah é apresentadora de televisão e empresária, além de ser uma das pessoas mais influentes do mundo. Dandara foi descrita como uma grande e valente guerreira que auxiliou Zumbi em estratégias e planos de ataque e defesa. Dominava técnicas da capoeira e lutou em muitas batalhas a ataques a Palmares. Wangari Muta Maathai é ativista política do meio ambiente no Quênia. Fundou o movimento Cinturão Verde Pan-africano, iniciativa que plantou mais de 30 milhões de árvores. Maya trabalhou durante anos para o movimento de direitos civis, além de ter viajado o mundo ajudando em movimentos de independência africanos. Rosa Parks foi símbolo do movimento dos direitos civis dos negros nos Estados Unidos durante os anos 60. Parks ganhou fama após ter recusado ceder lugar no ônibus a um branco, no ano de 1955. Rainha Nzinga foi uma grande estrategista de guerra e general, Raquel Trindade foi uma multiartista referência em diferentes manifestações artísticas dos valores afro-brasileiros, Leci Brandão é representante parlamentar e compositora internacionalmente reconhecida, Beth Beli é gerente,

maestra, musicista e há 15 anos comanda um exército de mulheres que tocam tambores. Existem muitos exemplos de mulheres negras com muito êxito em posições de liderança, o Ilú Obá De Mim surge aqui como case de sucesso de uma instituição que ensina, reúne, transforma coletivamente um grupo de mulheres através da arte, educação e cultura afro-brasileira, utilizando valores e princípios afrocentrados em sua gestão para alcançar bons resultados e sucesso ano a ano.

Além de apontar como a inclusão de mulheres negras em espaços de liderança é benéfica para as empresas e para a sociedade e que incluí-las também é incluir outras epistemologias, valores e abordagens. A abertura para uma gestão afrocentrada proporciona outras abordagens e atuações e é muito positiva na gestão projetos, uma perspectiva rica e subutilizada que aponta diferenças centrais em relação ao modelo eurocêntrico utilizado majoritariamente até hoje.

Segundo a ONU Brasil (2016), no país, há 55,6 milhões de mulheres negras que recebem, em média, 40% do salário de um homem branco. Esse grupo representa 27% da população, mas ocupa menos de 1% dos cargos de alta liderança nas empresas. O racismo opera de forma estrutural na formação na nossa sociedade e estrategicamente funciona como mecanismo definidor de lugares sociais. (Almeida, 2018). A emancipação da população negra pressupõe mais do que a dimensão estritamente econômica, mas também envolve outras dimensões como a cultural, política e de valores. Por esse motivo, os indicadores apresentados também alertam para a necessidade de políticas públicas qualificadas além da necessidade de analisar a sociedade de forma a considerar a intersecção entre raça/etnia, gênero e classe social (Madeira, 2018).

Ficou evidente, na análise da observação e falas das lideranças, um uso mediano das práticas de gestão de projetos quando analisado pela ótica das áreas de conhecimento (Integração, escopo, tempo, custo, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição) do Guia PMBOK (PMI, 2008). A partir desse grau de uso concluiu-se que as áreas de conhecimento recursos humanos, comunicação, integração, escopo e tempo obtiveram um grau mediano de uso dentro da instituição. Já as áreas de custo, qualidade e riscos obtiveram um grau baixo de uso.

Coletaram-se também indícios de que existe pouca adesão aos preceitos de gestão de projetos dentro da instituição. Daí pode-se concluir que, questões básicas de planejamento, definição de escopo e tempo do projeto e aquisição são tratadas de forma superficial, não seguindo as recomendações do guia e negligenciando sua relação com a qualidade, gestão de pessoas, comunicação efetiva do projeto e avaliação adequada dos riscos do projeto. Fato que é confirmado pelo caráter voluntário da ocupação dos

postos de liderança e da falta de oportunidades de formação formal em gestão de projetos pelas mesmas.

Desta forma, analisando as métricas de sucesso do projeto, ficou evidente que as lideranças foram afetadas pelo grau de uso das práticas por cada área e pelas concepções de afrocentricidade e liderança em cada grupo. Há evidências também de atrelamento da relação do sucesso do projeto com as áreas de conhecimento de qualidade e recursos humanos dentro da instituição.

O caráter exploratório do trabalho levantou diversos aspectos existentes na atividade de gestão de projetos em uma abordagem alternativa como a afrocentrada. Busca-se que os achados desta pesquisa possam contribuir para que os gerentes de projetos e organizações tomem conhecimento de quais áreas de conhecimento já estão bem disseminadas e quais ainda necessitam de uma maior atenção como abordagens afro-brasileiras e ameríndias. De posse destas discussões as organizações poderão definir referenciais e epistemologias que o crescimento do uso outras, assim como a instituição utilizada como referência. No cenário organizacional evidenciado neste trabalho, os valores civilizatórios e as práticas de gerenciamento mostraram-se ser uma possibilidade de elo entre a gestão e os recursos podendo assim influenciar nas melhorias propostas.

Conclusão

Nessa pesquisa ficou notório a existência de possibilidades e obstáculos na adoção de uma abordagem epistemológica alternativa na gestão e liderança de um grupo. No entanto, as lideranças observadas mostraram uma marca em comum: determinação para perseguir objetivos, foco no alcance de melhores metas, busca pela superação de dificuldades e fazer com que valores alternativos sejam levados em consideração em meio a gestão de recursos em um projeto. Os resultados obtidos na pesquisa confirmaram a existência de características afrocentradas específicas, como a sensibilidade e a flexibilidade no que diz respeito ao relacionamento com a equipe, através da compreensão e da cooperação, o que proporciona às líderes adotarem um estilo de gestão diferenciado do comum. Também foi possível perceber que as gestoras adotam, em sua maioria, um estilo de gestão liberal e participativo, no que se refere aos processos de decisão. Assim, as decisões são muitas vezes tomadas sem levar em consideração processos fundamentais na gestão eficiente de um projeto. Também ficou notório o nível de profissionalização alcançado por estas pessoas, ainda que ao custo de anos de prática da conhecida dinâmica erro/acerto. Essas gestoras apresentaram alto nível de conhecimento de seu trabalho e, principalmente, disposição para crescer

profissionalmente, ainda que existam inúmeras limitações, sobretudo aos parâmetros de conhecimento e gerenciamento de projetos.

Muitos estudos têm sido feitos sobre a liderança feminina, devido ao avanço das mulheres em vários setores; no entanto, por ser ainda um campo bastante amplo, outros estudos poderão surgir em outras áreas que contribuirão para um maior aprofundamento do papel da mulher, e sobretudo da mulher negra, como gestora e líder.

Esta monografia espera ter contribuído para o desenvolvimento, no Brasil, dos arcabouços teóricos e práticos relativos aos estudos dos guias e práticas de gestão de projetos em uma abordagem afrocentrada. Ela se soma a outros estudos para análise de possíveis ajustes no foco de como as áreas de conhecimento devam ser mais bem analisadas e aplicadas dentro de instituições, sobretudo no terceiro setor. Por fim, este estudo pode verificar a existência de uma infinidade de fatores que influenciam na utilização das melhores práticas de gestão de projetos e no sucesso dos mesmos. Com isso, ressalta-se a importância da constante experimentação e análise do ambiente de projetos para amadurecimento desta matéria no Brasil, tanto no meio acadêmico quanto no meio corporativo.

Referências

- Almeida, S. L. 2018. O que é racismo estrutural? Belo Horizonte: Letramento.
- Asante, K. 2009. Afrocentricidade: notas sobre uma posição disciplinar. In: Nascimento, E. L. (Org.). Afrocentricidade: Uma Abordagem Epistemológica Inovadora. São Paulo: Selo Negro.
- Bento, M. A. S. 1995. A mulher negra no mercado de trabalho. Estudos Feministas 3(2): 479-488.
- Brasil. Presidência da República. 2003. Lei 10.639/2003, de 9 de janeiro de 2003. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira" e dá outras providências. Brasília: DOU.
- Brito, A. X.; Leonardos; A. C. 2001. A identidade das pesquisas qualitativas: construção de um quadro analítico. Cadernos de Pesquisa, Campinas 113: 7-38.
- Botelho, J. C.; Krom, V. 2006. Os estilos de liderança nas organizações. Encontro de Iniciação Científica 10:2006 e Encontro de Pós-Graduação 6:2006. Programas e Resumos, 19 e 20 de outubro. São José dos Campos: Univap.
- Cusins, P. 2003. Gerente de Sucesso: Liderança e Eficácia. São Paulo: Clio.
- Contins, M. 2005. Lideranças Negras. Rio de Janeiro: Aeroplano.

Gomes, A. F. 2004. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista – BA. Revista Alcance, 11(2): 207-226.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2016. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD 2016). Rio de Janeiro: IBGE.

Instituto Ethos. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas / Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Instituto Pólis. 2005. Conferências Municipais. Boletim Dicas, n. 192, uma década de promoção do trabalho decente no Brasil: uma estratégia de ação baseada no diálogo social 230.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA]; Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher [Unifem]; Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres [SEPM]. 2008. Retrato das desigualdades de gênero e raça: análise preliminar dos dados. 3 ed. Brasília: IPEA.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA]. 2013. Dossiê Mulheres Negras – Retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil. Brasília: IPEA.

Kerzner, H. 2006. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

Lacerda, R. S.; Silva, G. M. 2018. Desafios para a construção do conceito afrocentrado de desenvolvimento em comunidades quilombolas no Brasil. Meio Ambiente 45: 294-315.

Luz, M. A. 2000. Agadá: dinâmica da civilização africano-brasileira. Salvador: Edufba.

Madeira, Z. 2018. Persistentes desigualdades raciais e resistências negras no Brasil contemporâneo. Serviço Social & Sociedade, São Paulo 133: 463-479.

Mattos, W. R. 2003. Valores civilizatórios afro-brasileiros, políticas educacionais e currículos escolares. Revista da Faeeba – Educação e Contemporaneidade 12(19): 229-234.

Mazama, A. 2009. A Afrocentricidade como um Paradigma. In: Nascimento, E. L. (Org.). Afrocentricidade: Uma Abordagem Epistemológica Inovadora. São Paulo: Selo Negro.

Mignolo, W. 2013. Descolonialidade como o caminho para a cooperação. Revista do Instituto Humanistas Unisinos 431.

Munhoz, G. S. 2000. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 1, 2000. Maringá. Anais... 164-176. Maringá: Egepe.

Nascimento, E. L. 2009. O olhar afrocentrados: introdução a uma abordagem polêmica. In: Nascimento, Elisa Larkin (org.). Afrocentricidade: uma abordagem epistemológica inovadora. São Paulo: Selo Negro.

Organização das Nações Unidas no Brasil [ONU BR]. 2016. Relatório de Políticas Afirmativas. Disponível: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 7 jun. 2020.

Pereira, E. M. 2015. A vivência de mulheres em cargos executivos em grandes empresas: uma análise interseccional das desigualdades de gênero e de raça. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, 257p. Araraquara: Unesp.

Petit, S. A. 2015. Pretagogia: Pertencimento, Corpo-Dança Afroancestral e Tradição Oral Africana na Formação de Professoras e Professores. Fortaleza: Eduece.

Project Management Institute. 2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth Edition. Pennsylvania: PMI.

Project Management Institute. 2018. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Pennsylvania: PMI.

Oliveira, P. G.; Souza Neto, B. 2010. Empreendedorismo e Gestão Feminina: uma análise do estilo gerencial de mulheres empreendedoras no município de São João Del-Rei, Minas Gerais. VI Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad. Florianópolis, SC, 23 a 25 maio.

Organização Internacional do Trabalho [OIT]. 2006. Programa de Fortalecimento Institucional para a Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego - GRPE. Gênero, Raça, Pobreza e Emprego: O Programa GRPE no Brasil. Brasília: OIT, Secretaria Internacional do Trabalho.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. 2015. La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT.

Schultz, G. 2016. Introdução à Gestão de Organizações. Coordenado pela Sead/UFRGS. Porto Alegre: Editora UFRGS.

Santos, W. N. 2019. Significações de mulheres pretas inseridas no mundo do trabalho em posições de prestígio social (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC.